



连续78周蝉联亚马逊书店畅销书榜首！

连续128周雄踞中国各大媒体畅销书排行榜！

Who Moved My Cheese?

全球2600万册
纪念版

谁动了我的奶酪？

一个在工作和生活中应对变化的绝妙方法

[美] 斯宾塞·约翰逊◎著

中信出版社·CHINACITICPRESS

翻译成多种语言，销量超过2600万册！
荣登《纽约时报》、《华尔街日报》、《商业周刊》、
《今日美国》畅销书排行榜榜首！

入选改革开放30年最具影响力的300本书
入选中国最具影响力的600本书

本书改变了我的人生，拯救了我的工作，并帮助我取得梦寐以求的成功。

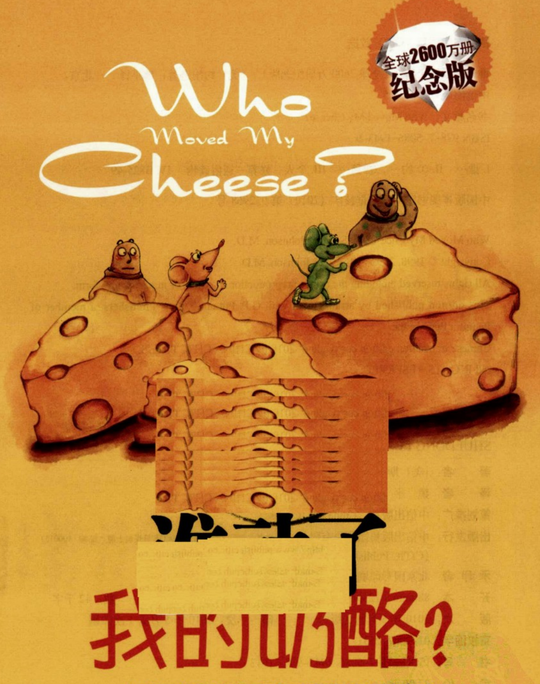
——**查理 · 琼斯** 本书首批受益者，NBC明星主持人

《谁动了我的奶酪？》一书，通过简单的故事情节阐述了一些“人人心中有，个个笔下无”的人生哲理。可谓大家之作，平凡中见伟大，简单中蕴藏着耐人寻味的道理，发人深省，让人受益匪浅，是普通人不可获缺的精神食粮。

——读者评论



上架建议◎心理励志
ISBN 978-7-5086-1943-9
9 787508 619439 >
www.publish.citic.com
定价：22.00元



我的奶酪？

一个在工作和生活中应对变化的绝妙方法

[美] 斯宾塞 · 约翰逊◎著
魏　平◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目（CIP）数据

谁动了我的奶酪？（全球 2600 万册纪念版）/（美）约翰逊著；魏平译．—北京：中信出版社，2010.5

书名原文：Who Moved My Cheese?

ISBN 978-7-5086-1943-9

I. 谁… II. ① 约… ② 魏… III. 个人－修养－通俗读物 IV. B825-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 032968 号

谁动了我的奶酪？（全球 2600 万册纪念版）

SHUI DONG LE WO DE NAILAO?

著　　者：[美] 斯宾塞　约翰逊

译　　者：魏　平　　　　插　　图：靳　莹

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦　邮编 100013）
(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京国彩印刷有限公司

开　　本：880mm × 1230mm　1/32　　印　　张：3.75　　字　　数：42 千字

版　　次：2010 年 5 月第 3 版　　印　　次：2010 年 5 月第 1 次印刷

京权图字：01-2007-2531

书　　号：ISBN 978-7-5086-1943-9/F · 1913

定　　价：22.00 元

服务热线：010-84264000

服务传真：010-84264033

http://www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

对本书的赞誉



“总有一些书不时地帮助我们打开未来之门，本书对我就有此功效。”

——彼得·德鲁克管理研究中心董事　戴维·希南

“一读完本书，我马上就订购了许多本送给公司员工，以帮助他们应对所面临的无穷变化——从人员调整到新市场的开发等。”

——惠尔普公司高效行为专家　琼·班克斯

“我可以想象这样一幅温馨的场景：我在家中温暖的炉火旁向子孙们讲述这个故事，让他们明白其中的道理。”

——美国帕蒂森空军基地航空科学中心中校　韦恩·沃什



“约翰逊博士书中可爱的形象和轻松的语言告诉了我们一种应对变化的睿智方式，令人十分难忘。”

——罗彻斯特理工学院院长　艾伯特·西蒙

“斯宾塞·约翰逊独特的见解和娓娓道来的讲述方式使得本书成为一本不可多得的佳作，通俗易懂而且短小精悍，为那些希望在这个变幻莫测的社会中成功的人打开了一扇便捷之门。”

——美林公司前副总裁　兰迪·哈里斯

“本书为我们应对个人环境变化提供了一幅简单易懂的地图。”

——伊士曼·柯达公司第一副总裁　迈克尔·莫利

“对于任何能够应用其中道理的个人或机构来说，这本奇妙的小书都是一笔宝贵的财富。”

——施乐公司第一副总裁　约翰·洛皮亚诺

中文版序言



《谁动了我的奶酪？》一书从出版到现在，至今已经12年了。

故事最初写于1979年到1980年间，之后在朋友间口口相传。很多朋友都反馈说它对自己非常有帮助，他们能在故事四个主人公身上找到自己的影子，随着故事的展开，他们的观察也进一步深入，最终的发现对他们来说也大有裨益。

大约20年后，也就是1998年，本书在美国首次出版，之后被翻译成十几种语言在世界各地出版。2001年，中信出版社推出了《谁动了我的奶酪？》的中文版。

这本书出版后，我曾与欧洲、南非和亚洲的一些读者见了面，在中国大陆、台湾地区、韩国和日本与

读者见面的经历尤其让人难忘。

每个国家的人们，不管是成功的还是依旧失意潦倒，都表达了类似的看法：故事中呈现的道理是多么普遍，每个人都像是故事中四个小家伙的翻版。

看到这样简单的一个小故事影响了那么多人，这既让我为之高兴也有些惭愧。创作这个小故事的时候，我完全没有想到它会在全球众多国家销售上千万册。但是，有一点不可否认，一开始的迹象就表明它会对许多人都有所帮助。

但是，他们应用故事中的道理的方式却大相径庭。世界各地有许多关于此类应用的真实故事。

其中一个最不同寻常的现实事例来自一位母亲，她告诉我，自己的女儿长时间拒绝进食，已经瘦骨嶙峋，在所有的治疗都失败后她被所在的大学送回了家中，那时她几乎已经奄奄一息了。这位母亲说自己在等待女儿的飞机时，在机场书店看到了这本书，开始读了起来。

当天晚上，她搂着女儿为她读这个故事，就像自己在女儿小时候给她讲故事一样。

第二天早晨，女儿醒来问她：“家里有什么吃的吗？我要吃早餐。”

这位母亲告诉我们，从此以后女孩开始进食，并

且逐渐康复。

我曾经做过内科医生，刚开始听到这个故事的时候觉得难以置信，但是就像许多其他我所听到的例子一样，它们告诉我，人们如何以奇妙的方式，在自己的工作和生活中应用本书中的发现。

很多人感谢我，说“奶酪”的故事改变了他们的生活。但在我看来，荣誉更多应该归功于读者，而不是作者。因为最有价值的不是故事本身，而是大家对它的理解与应用。

2009 年 11 月，我来到中国，参加了《谁动了我的奶酪？》全球畅销 2 600 万册的庆功会。亲临中国，让我感受到了中国日新月异的巨大变化，也感受到了许多人都在努力适应这些变化，这一点给我留下了极为深刻的印象。

另外，让我感到惊奇的是，很多中国人都读过这本书。在饭店里，许多人都走上前来告诉我这本书对他们的帮助有多么大，他们中有商业人士，也有饭店服务员。我发现，各行各业的人们都认为从本书中获益匪浅，这一点让我很欣慰。

在本书再版之际，我想对中国读者送上自己的祝福，随奶酪的变化而变化，并且享受变化！

“谁动了我的奶酪”现象



“谁动了我的奶酪”这个故事是由斯宾塞·约翰逊博士创作的，他的初衷是为了帮助自己应对生活中一次痛苦的变化。这个故事帮助他明白了如何认真对待变化的形势，及时作出调整，从而实现了人生的一次质的飞跃。

朋友们发现他的生活发生了如此巨大的改变后，不禁询问其中的原因。这时，约翰逊博士向大家讲述了“奶酪”的故事。几年之后，几位朋友告诉他，“奶酪”的故事也帮助他们在变化面前保持幽默感，并且根据变化调整自己，从而改善了各自的生活。《一分钟经理人》的合著者肯·布兰佳鼓励约翰逊把这个故事写成书，从而与更多的人分享，帮助更多人改善

他们的生活和工作。

20年后，这个故事终于出版了，并且迅速成为全球第一畅销书。本书的精装本在出版后16个月就印刷了100万册。它还被翻译成几十种语言在世界各地出版，并迅速占据各国畅销书排行榜榜首。2005年，亚马逊网站更是把该书评为“有史以来最畅销的图书”。截至2009年年底，全球销量已经突破了2 600万册。

许多读者都说这本书改善了自己的事业、生意、健康和婚姻。当然，仍有许多批评者不明白为什么会有这么多人被这个故事所吸引。他们认为这个故事过于简单，是小孩子都能理解的常识，认为对此书的认可便是对自己智商的侮辱。因此，他们也没有从中学到任何东西。有些人甚至担心这个故事在宣扬所有的变化都是有利的，因此人们会盲目地遵从别人所强加的变化。但事实上，这并非本书的主旨。

对此，作者认为，无论是支持者也好，批评者也罢，他们都有自己的道理。其实，重要的并不是“奶酪”这个故事本身，而是你如何解读它，并且把它应用到自己的生活中。

衷心地希望你对本书的理解和应用能够帮助你发现并且享用新的“奶酪”。



再完美的计划也时常遭遇不测。

——罗伯特·彭斯

生活并不是笔直通畅的走廊，

让我们轻松自在地在其中旅行。

生活是一座迷宫，

我们必须从中找到自己的出路。

我们时常会陷入迷茫，

在死胡同中搜寻。

但只要我们始终深信不疑，

有一扇门就会向我们打开。

它或许不是我们曾经想到的那一扇门，

但我们最终将会发现，

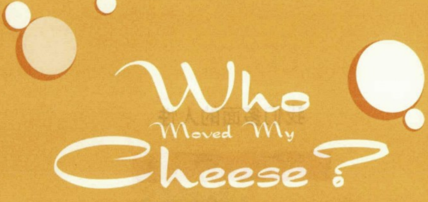
它是一扇有益之门。

——A·J·克朗宁



目 录







我们多面的人性

我们多面的人性



——简单的一面和复杂的一面

在这个故事中有四个虚构的角色——两只小老鼠嗅嗅、匆匆和两个小矮人哼哼、唧唧。他们代表了我们人性中简单的一面和复杂的一面。不管我们的年龄、性别、种族和国籍如何，我们都能从他们身上找到自己的影子。

有时候我们会像



及早嗅出变化的端倪，或者像



匆匆

立刻采取行动；或者像



担心事态变得更加糟糕而否认、抵制变化；或者像



发现变化可以带来更好的生活后学会及时地作出调整！

不管我们选择哪一方面，我们都有一个共同的目标：

在迷宫中找到出路，从而在这个变幻莫测的时代品味成功。



Who Moved My Cheese?

故事背后的故事





故事背后的故事



——肯 · 布兰佳

我很高兴给大家讲“谁动了我的奶酪”故事背后的故事，因为这意味着这个故事将为更多的人阅读、欣赏和分享。

我第一次听斯宾塞 · 约翰逊讲这个故事，还是在我们合作《一分钟经理人》的几年前。我还记得，我当时一听到这个故事就被深深地打动了，一直盼望他能尽快把这个故事写成书出版，这样就能有更多人读到它，一起分享这个故事带给我们的快乐和教益。因为从那时起，我就感觉到它将使我在今后的生活中受益无穷。

《谁动了我的奶酪？》讲的是一个关于“变化”

的故事。在故事中，有四个有趣的小家伙在迷宫中寻找奶酪。在这里，“奶酪”是一个比喻，指的是我们在生活中想要得到的任何东西，可以是一份工作，一种人际关系，也可以是金钱、豪宅、自由、健康，还可以是别人的认同和老板的赏识。或许它只是一种心灵上的宁静，甚至还可以是诸如慢跑或者高尔夫之类的运动。

我们每个人对于“奶酪”都有不同的理解，我们之所以对它孜孜以求，是因为我们认为它能够给我们带来幸福和快乐。如果我们得到了自己向往已久的“奶酪”，常常会沉迷其中，丧失勇气和斗志；如果我们失去它或者它被别人拿走，我们将会遭受莫大的痛苦和伤害。

故事中的“迷宫”代表了我们不断寻找幸福的场所。它可以是你工作的机构、居住的社区，或者是生活中的人际网络。

我曾经在世界各地的演讲中讲述过这个“奶酪”的故事，而且经常在事后听到人们说起这个故事，感叹这个故事如何改变了他们的生活。

信不信由你，这个小小的“奶酪”的故事已经被广为传颂，因为它帮助了许许多多的人，甚至挽救了



他们的事业、婚姻和生活！

生活中有许多这样的例子，比如备受尊敬的NBC电视台主持人查理 · 琼斯。查理就是因为这个“奶酪”的故事而使自己的事业获得了转机。虽然并不是所有人都像他一样有机会做主持人，但是其中的道理对于每个人都是适用的。

查理 · 琼斯的故事是这样的：

> 查理一直工作勤奋，并且成功地转播了上一届奥运会的田径赛事。但是有一天老板告诉他，下届奥运会他转播的将不再是田径项目，而是游泳和跳水。听到老板的安排，查理感到十分惊讶和不安。
>
> 查理对于游泳和跳水项目并不怎么熟悉，因此感到十分沮丧。他感觉自己没有受到老板的赏识，不免有些火冒三丈。他觉得这种安排太不公平了，心中的恼怒开始影响他所做的每一件事情。
>
> 直到有一天，他听到了“谁动了我的奶酪”的故事。
>
> 听完“奶酪”的故事后，他觉得自己之前的想法很可笑，他改变了沮丧的情绪，转而以更积

极的心态投入工作。他意识到老板“动了自己的奶酪”，因此他根据这一变化调整了自己的心态，认真研究了游泳和跳水这两个体育项目的相关知识，他甚至在开展新工作的过程中发现，尝试新事物让自己重新找回了年轻的感觉和工作的激情。

不久，老板就发现了查理的态度发生了180度的转变，而且活力十足，于是给他分配了更能体现他个人能力和魅力的任务。查理享受着前所未有的成功，后来还被推选为“职业足球名人堂”最佳播音员之一。

我知道“奶酪”的故事影响了许多人的工作或者婚姻，查理的例子只是其中一个。

我对“奶酪”故事的影响力深信不疑，因此在此书出版之前就将手稿送给了公司里的每一位员工。我为什么这样做呢？

像其他所有不仅停留在生存阶段而且还要保持竞争力的公司一样，肯·布兰佳公司也处于不断变化之中。正因为有人在不断地拿走我们的“奶酪”，所以要及时调整公司战略，适时应对变化。过去，我们可能希望拥有忠诚的员工，但是现在，我们需要的是



不墨守成规、积极应变的人才。

然而众所周知的是，总是生活在变化的风口浪尖上时时会让人感到压力，除非我们改变对待变化的态度。现在就有一条改变我们态度的途径，读一读“奶酪”的故事吧，它会让你的人生从此与众不同。

在我向人们讲述这个故事之后，他们纷纷开始阅读《谁动了我的奶酪？》。在阅读的过程中，这个故事让人感到压力正在慢慢释放，心情变得极为轻松。每个部门的员工都特意跑来对我表示感谢，感谢我推荐了这个故事，并且告诉我，它对改变自己应对变化的态度起了多么大的作用。相信我，读这则简短的寓言不会花费你多少时间，然而它给你带来的影响将伴随你的一生。

打开本书，你将会发现它分为三个部分。

第一部分是“芝加哥的同学聚会”，讲述的是老同学在聚会时对于自己努力应对生活中的变化的讨论。

第二部分是本书的核心，即“谁动了我的奶酪”的故事。

在“奶酪”的故事中，你会发现，面对生活中的变化，两只小老鼠的表现比两个小矮人更加出色，因



为他们的头脑十分简单，而小矮人复杂的大脑和人类的情感使事情变得越来越复杂。这并不是说小老鼠更聪明，因为我们都知道人类的智商比老鼠的智商要高。但从另外的角度来看，人类那些过于复杂的思想和情感又何尝不是阻碍人们前行的绊脚石呢？

如果你仔细观察四个角色的行为，并且意识到小老鼠和小矮人代表人性的不同方面——简单的一面和复杂的一面，你就会发现，当变化出现时，或许简单行事能比瞻前顾后带来更多的快乐和收益。

第三部分是“下午茶时的讨论”。老朋友们讨论了“奶酪”的故事对自己的启发，以及他们将如何在自己的工作和生活中应用其中的道理。

本书的一些读者读完故事之后便停下来，不再继续阅读这部分的讨论，而是自己品味其中的道理。而另外一些读者则非常喜欢这一部分，因为它更能够激发自己的灵感，提示自己如何把故事中的道理应用到生活中。

我们都知道，并不是所有的变化都是有利于我们发展的，都是必要的。但是在这样一个不断变化的世界中，学会如何适应，从而欣赏更好的事物总归是有好处的。

无论如何，我都衷心希望各位像我一样，每一次阅读“奶酪”的故事都会让你发现新鲜的、有用的东西，希望能帮助你妥善地应对变化。不管你心中的目标是什么，它都会帮助你应对变化、获得成功。

我希望你能够喜欢这本书，希望其中的道理能给你带来变化的乐趣。请记住：随着奶酪的变化而变化，并且享受变化。祝你一切顺利！

肯·布兰佳

加州圣迭戈市



Who Moved My Cheese?

芝加哥的同学聚会

芝加哥的同学聚会



芝加哥，一个阳光灿烂的星期天，几位旧时同窗好友聚在一起吃午餐。他们昨天晚上刚刚参加完高中同学的聚会。他们都想更加深入地了解彼此最近的生活，于是又聚在了一起。享用完美食后，他们开始了一场有趣的谈话。

高中时的“万人迷”安杰拉首先说道：“现在的生活和我高中时所想象的大不一样，很多事情都改变了。”

“的确如此。”内森附和说。他所在的家族企业是

一家老字号企业，一直坚持传统的经营模式。因此，大家听到他也有同感时都有些出乎意料。但是内森并没有注意到大家的惊讶，接着说道："可是，你们注意到了吗，当环境变化的时候我们自己是多么不情愿随之变化？"

卡洛斯回答说："我猜我们之所以抵制变化是因为我们害怕变化。"

"卡洛斯，你当年可是足球队的队长。我真没想到你的嘴里也会说出'害怕'二字！"杰西卡打趣道。

他们突然意识到，虽然大家现在所从事的职业各不相同，有的是自由职业者，有的是公司经理，但都有同样的感受——害怕变化，于是不禁笑了起来。

这些年来，他们都在努力应对生活中出现的各种各样的变化，而且大多数人都承认，他们还没有找到一种行之有效的好办法。

听到这里，迈克尔说道："过去我也总是害怕变化。直到有一天，我们公司发生了一个重大的变故，大家都不知如何是好，因此我们也没有及时调整，结



果公司差点儿因此而倒闭。”

迈克尔停顿了一下，“后来，我听到一则有趣的小故事，它改变了一切。”

“是吗？”内森感觉有些难以置信。

“这个故事改变了我看待变化的方式，使我不再认为变化意味着失去现有的一切，相反，变化意味着赢得未来。不仅如此，它还告诉了我应该如何去应对变化。后来，事情很快有了改观，而且，不管是我的工作还是个人生活都印证了故事中的道理。

“起初，我还因为这个故事的道理太过浅显而感到恼火，因为我感觉它听起来似乎是我们在小学就学到的。

“后来，我才意识到自己感到恼火的真正原因在于自己，那就是痛恨自己在变化出现的时候没有想到这个浅显的道理。

“当意识到故事中的四个角色代表自己性格中的不同方面时，我找到了自己的榜样，并且积极作出了改变和调整。

“后来，我把这个故事告诉了公司里的一些同事，

然后这个故事便一传十，十传百，而结果更让人欣喜不已：公司的业绩有了很大好转。这都是因为我们中的大部分人更好地适应了变化。而且，许多人都和我一样，感觉它对我们的个人生活也大有裨益。

“但是，也有少数一些人认为自己并没有从中学到什么。其中的一些人本身就明白这个道理，而更多的人是因为他们认为自己已经无所不知，因此不愿意学习和改进。他们也不明白为什么有那么多人会从中获益。

“比如，我们公司一位顽固的高层管理人员就认为这个故事一无是处，其他人都开玩笑说已经知道他属于故事中的哪一个类型了，就是不愿学习、不愿改变的哼哼。”

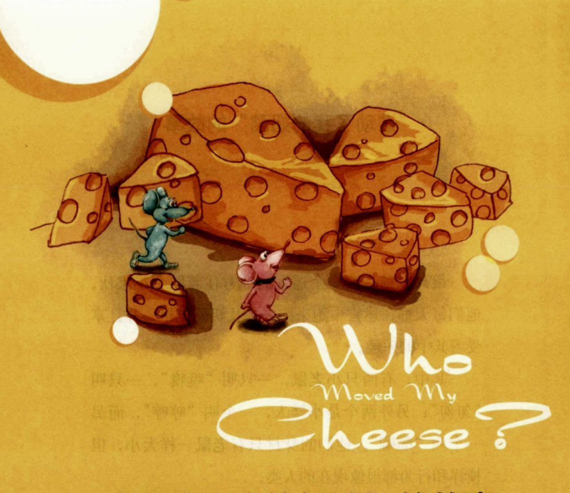
“这到底是个什么样的故事？”安杰拉终于忍不住问道。

“故事的名字叫做：‘谁动了我的奶酪？’”

听到这个名字，大家都笑了起来。“我想我已经喜欢上这个故事了，”卡洛斯说，“你能给我们讲讲这个故事吗？也许我们大家可以从中得到一些启发。”

"当然,"迈克尔回答说,"我很乐意把这个故事讲给大家听,而且它也不会花很长时间。"于是他开始讲述下面的这个故事。





“谁动了我的奶酪”的故事

“谁动了我的奶酪”的故事



很久以前，在一个遥远的地方住着四个小家伙。他们每天都在迷宫中跑来跑去寻找奶酪充饥，并且享受着其中的乐趣。

其中，有两只小老鼠，一只叫“嗅嗅”，一只叫“匆匆”；另外两个是小矮人，一个叫“哼哼”，而另一个叫“唧唧”。他们的身材只有老鼠一样大小，但模样和行为都很像现在的人类。

因为他们身材都很矮小，所以无论他们做什么都很难被人们发现。但是如果你仔细观察，就会发现一些再神奇不过的事情！

每天，这四个小家伙的大部分时间都在迷宫中奔跑，寻找自己喜欢的奶酪。

小老鼠嗅嗅和匆匆的大脑简单，但直觉敏锐，他们像其他老鼠一样喜欢用硬的奶酪来磨牙。

而小矮人哼哼和唧唧复杂的大脑中充满了信念和情感，他们要寻找一种非常特殊的奶酪，他们相信这种奶酪可以给自己带来幸福和成就感。

尽管小老鼠和小矮人有那么多不同，但他们有一个相似点：每天早晨，他们都会穿上运动服和跑鞋，离开自己的小家，奔向迷宫寻找自己喜欢的奶酪。

迷宫里面的走廊和房间错综复杂，有些房间里面藏着美味的奶酪，但是迷宫里面也有死胡同和黑暗的



角落，谁进去都很容易迷路。

但是，对于这些清楚道路的小家伙来说，迷宫里隐藏的秘密可以让他们享受到更美好的生活。

小老鼠嗅嗅和匆匆寻找奶酪的方法很简单：反复尝试。他们沿着一条走廊跑下去，如果里面什么都没有，他们就会转身跑向另一条走廊。他们会记住那些没有奶酪的走廊，并且迅速奔向新的领域。

嗅嗅可以用自己了不起的鼻子嗅出奶酪的大致方向，然后匆匆就会立刻出发跑在前面。就像大家所想的那样，他们也会迷路，也会跑错方向，甚至还经常撞到墙上，但是他们会迷途知返。

和小老鼠一样，两个小矮人哼哼和唧唧也会运用自己的思维能力，并且在实践中不断吸取教训。但是，他们是靠自己复杂的大脑整理出一套深奥的方法来寻找奶酪的。

哼哼和唧唧的方法的确比他们的老鼠朋友更高效，因此他们走进死胡同或碰壁的情况比小老鼠要少得多。他们也为此而时常沾沾自喜，甚至有些瞧不起低智商的小老鼠们。但有时候，人类复杂的头脑所带来的复杂情感会扰乱他们的理性思维，使他们看问题的眼光变得不那么敏锐了。而这也使得迷宫中的生活

更加复杂，也更有挑战性了。

尽管如此，嗅嗅、匆匆、哼哼和唧唧都以自己的方式找到了喜欢的奶酪。有一天，在一条走廊尽头的奶酪C站里，他们发现了无数各式各样的奶酪，散发着诱人的味道。四个小家伙被眼前的场景惊呆了。他们愣了一下，然后疯了般地冲进奶酪里。

从此之后，每天早晨四个小家伙都会穿好运动服和跑鞋，奔向奶酪C站。不久，他们都形成了各自固定的习惯。

嗅嗅和匆匆每天早晨仍然很早起来，沿着固定的线路穿过迷宫，到达奶酪C站。

到达目的地后，这两只小老鼠会脱下跑鞋，把鞋带系在一起，然后挂在脖子上，这样他们就可以在需要的时候迅速穿上。之后，他们才开始享用美味的奶酪。

开始的时候，哼哼和唧唧每天早晨也是一路奔跑着，到奶酪C站享受美味。

但是一段时间后，小矮人们的习惯渐渐发生了改变。

他们一天比一天起得晚，穿衣服的速度也越来越慢，而且不再奔跑，而是慢吞吞地踱到奶酪C站。毕


谁动了
我的奶酪?

竟，他们现在已经知道奶酪在什么地方，也知道如何到达那里，不需要再那么辛苦了。

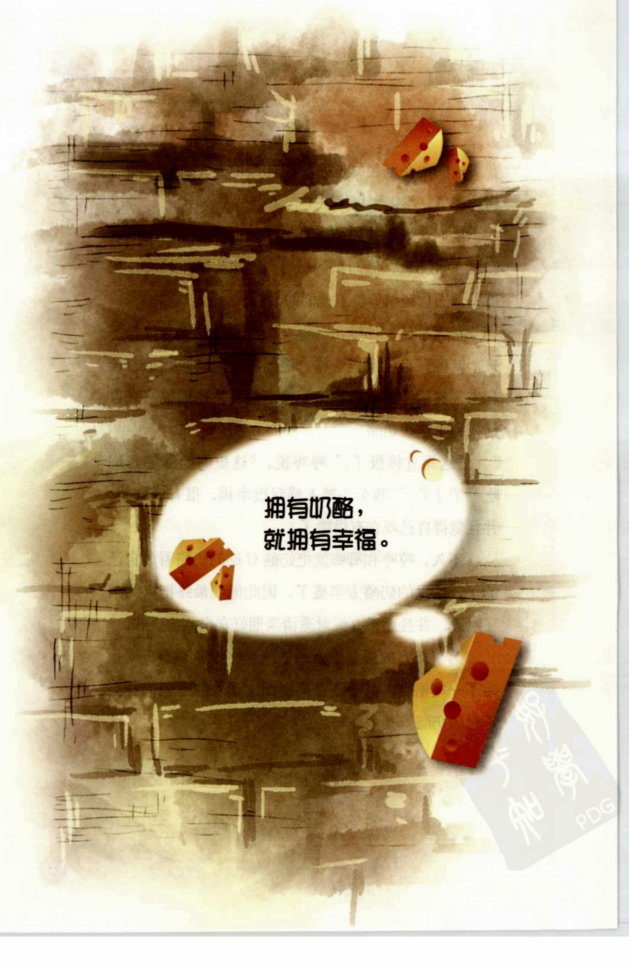
他们从来不想奶酪来自哪里，也不知道是谁把它们放在了那里。他们只是想当然地认为奶酪就应该在那里，而且应该等待着他们的品尝。

每天早晨，哼哼和唧唧一到奶酪C站就会放松下来，就像在自己家里一样。他们脱下运动服，把它挂起来，然后把跑鞋收起来，换上拖鞋。他们很高兴自己找到了这些奶酪。

“这简直棒极了，”哼哼说，“这里的奶酪够我们吃一辈子的。”两个小矮人感到很幸福，很有成就感，并且觉得自己现在有保障了。

不久，哼哼和唧唧就把奶酪C站的奶酪看成自己的了。这里的奶酪太丰盛了，因此他们最终把家搬到了附近，并且还举办派对邀请亲朋好友来品尝美味。

为了使家的感觉更强烈一些，哼哼和唧唧在墙上写了一些格言，甚至还在周围画上了一些令他们开心不已的奶酪。其中一句是：


拥有奶酪，
就拥有幸福。

有时候，哼哼和唧唧会带朋友来参观奶酪C站的大堆大堆奶酪，他们骄傲地指着奶酪说：“多么美味可口的奶酪啊，是不是？”有时候，他们还会和朋友一起分享奶酪。

“我们有权利拥有这些奶酪，”哼哼说道，“因为它们是我们努力了很久才找到的。”然后，他拿起一块新鲜的奶酪大快朵颐。

接着，像往常一样，哼哼带着满足的微笑入睡了。

每天晚上，两个小矮人都会打着饱嗝儿回家，第二天早晨再从容地前来享用更多的美食。

这样的日子持续了相当长一段时间。

后来，哼哼和唧唧的信心逐渐演变成了成功后的傲慢。在这种安逸的生活中，他们丝毫没有觉察到周围正在发生的变化。

但是，时间的推移并没有改变嗅嗅和匆匆的习惯。他们每天仍然早早就到达奶酪C站，在附近跑来跑去，不停地嗅嗅、挠挠，检查情况是否和昨天有所差别。然后他们才坐下来享受奶酪。

一天早晨，当他们到达奶酪C站时，发现那里的奶酪不见了。

嗅嗅和匆匆并没有感到很惊讶，因为他们两个已经注意到，奶酪一天比一天少，因此知道这一天迟早会来的，所以早就作好了准备。本能告诉了他们下一步该怎么办。

他们互相望了一眼，取下在下意识中挂在脖子上的跑鞋，穿上鞋子并系好鞋带。

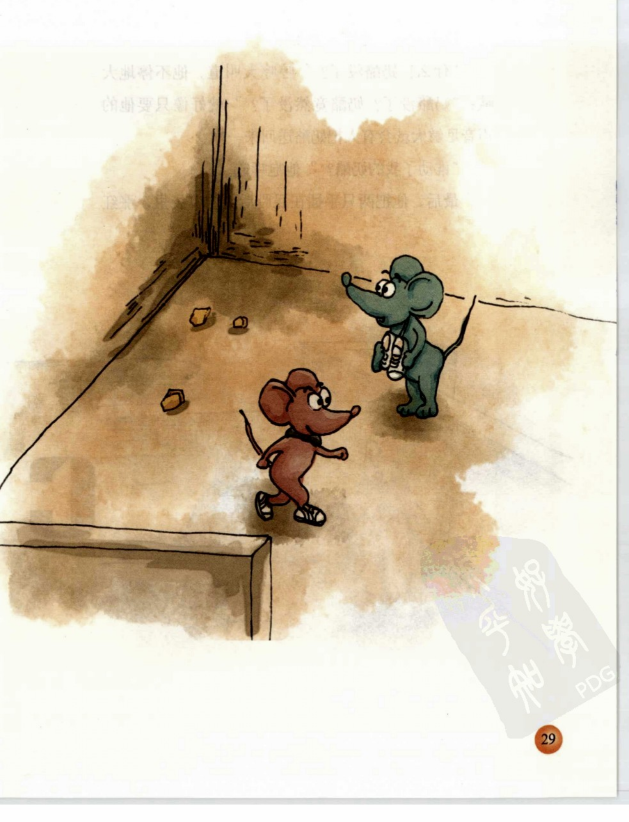
小老鼠是从来不会进行过多分析的。事实上，也没有足够复杂的脑细胞可以支持他们进行复杂的思维活动。

对于他们来说，问题和答案都同样简单。奶酪 C 站的情况已经发生了变化，因此嗅嗅和匆匆也决定改变。

他们两个探出头来向迷宫望去。嗅嗅扬起鼻子，用力嗅了嗅，向匆匆点点头，然后匆匆就开始在迷宫中奔跑起来，嗅嗅则紧跟在他后面。

他们很快就出发寻找新的奶酪了，甚至连头都没有回一下。

那天晚些时候，哼哼和唧唧像往常一样，悠然自得地来到了奶酪 C 站。他们一直都没有注意到奶酪站里每天发生的细微变化，而想当然地以为他们的奶酪肯定还在那里。



他们对这一变故毫无准备。

“什么！奶酪没了？”哼哼大叫道。他不停地大喊：“奶酪没了？奶酪竟然没了？”就好像只要他的声音足够大就会有人把奶酪送回来一样。

“谁动了我的奶酪？”他咆哮道。

最后，他把两只手插在屁股后面的口袋里，涨红

着脸，声嘶力竭地喊道：“这不公平！”

唧唧站在那里，一个劲儿地摇头，他本来也指望着奶酪C站里会有奶酪。他惊讶地愣在那里，很长时间一动不动。他完全被这个意外给惊呆了。

哼哼还在疯狂地叫嚷着什么，但唧唧一点都不想听。他不想面对现实，他什么都不想看，什么都不想听。

小矮人的反应虽然不怎么值得大家赞赏，而且也于事无补，但我们总是可以理解的。

要知道，找到奶酪并不是件容易的事，而且奶酪对于小矮人的意义也绝不仅仅是填饱肚子。奶酪还意味着悠闲的生活，意味着他们的荣誉，意味着他们的社交圈子以及其他重要的生活。

对于他们而言，找到奶酪是他们获得幸福的唯一途径。对不同口味的奶酪，他们有着自己的理解。

对有些人来说，找到奶酪意味着拥有富足的物质生活，对另外一些人来说则是享受健康或者精神上的满足。

对于唧唧来说，奶酪意味着安全感，意味着自己将来可以拥有一个温馨的小家，可以和家人相亲相爱地生活在一起。



对于哼哼来说，奶酪则意味着权力，意味着他可以成为一个大人物，可以统领许许多多的人，可以在富人区拥有自己的豪华别墅。

奶酪对他们来说太重要了，所以这两个小家伙花了很长时间来研究下一步该怎么办。他们所能想到的只是在奶酪C站附近好好找一找，看看奶酪是不是真的没有了。

嗅嗅和匆匆在迷宫中快速奔跑的时候，哼哼和唧唧却还在那里哼哼唧唧。

他们慷慨激昂地控诉着整个事件的不公平，用尽一切恶毒的语言去咒骂那个拿走他们奶酪的黑心贼。之后，唧唧开始感到沮丧了，如果明天这里还是没有奶酪怎么办？他对未来的计划可都是建立在奶酪的基础上的啊。

这两个小矮人就是不能接受眼前的事实。事情怎么能够这样呢？之前没有一个人警告过他们。这样是不对的。事情不应该是这样的，他们始终无法承认眼前的事实。

那天晚上，哼哼和唧唧饿着肚子垂头丧气地回家了。在他们离开之前，唧唧在墙上写道：


奶酪越重要，
你就越想留住它。



第二天，辗转反侧了一夜的哼哼和唧唧早早离开家，再次来到奶酪C站。他们多么希望昨天走错了地方，希望昨天只是一场误会，他们仍然希望在这里找到自己的奶酪。

但是，这里仍然和昨天一样，还是没有奶酪，空空如也。小矮人手足无措地站在那里，就像两尊雕像一样。

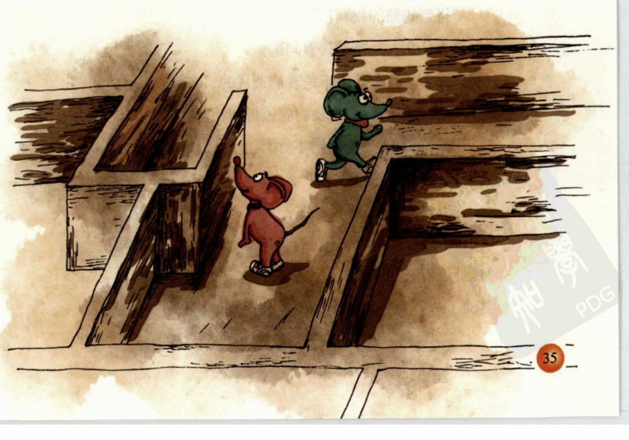
唧唧紧闭着双眼，用手捂着耳朵，他还是什么都不想看，什么都不想听。他不想知道奶酪是一天天减少的，而是愿意相信它们是一下子消失的。

哼哼一遍又一遍地分析局势，最终他那充满信念的复杂大脑占了上风。“他们为什么这样对待我？”他有些出离愤怒，“这里究竟发生了什么事情？”

最后，唧唧终于睁开眼睛，环顾四周，说道：“对了，嗅嗅和匆匆呢？他们是不是知道一些内幕？”

哼哼不屑一顾地反问：“他们能知道些什么？”

哼哼接着说：“他们只是小老鼠，只会被动地作出反应。而我们是小矮人，比他们聪明几百倍。我们





应该能够把这件事情搞清楚。”

“我知道我们比他们聪明，”唧唧回答道，“但是我们现在的反应似乎并不怎么明智。哼哼，这里的情况已经变了，也许我们也需要改变。”

“我们为什么要改变？”哼哼质问他，“我们可是小矮人，我们是与众不同的。这种事情不应该发生在我们身上。如果真的发生这种事情，我们至少应该从中得到一些好处。”

“我们为什么应该得到好处？”唧唧问他。

“因为这是我们的权利！”哼哼大声吼道。

“什么权利？”唧唧还是不明白。

“得到奶酪的权利！”

“为什么？”唧唧接着问道。

“因为，这个问题不是我们造成的，”哼哼说，“这是其他人造成的，因此我们应该得到补偿。”

唧唧建议道：“我们不如停止绕来绕去的分析，直接去寻找新的奶酪？”

“哦，不，”哼哼反对道，“我一定要坚持到底。”

就在哼哼和唧唧还在商量怎么办的时候，嗅嗅和匆匆已经跑了很多的路。他们进入了迷宫的更深处，尝试了一条又一条的走廊，在找得到的每一个奶酪站

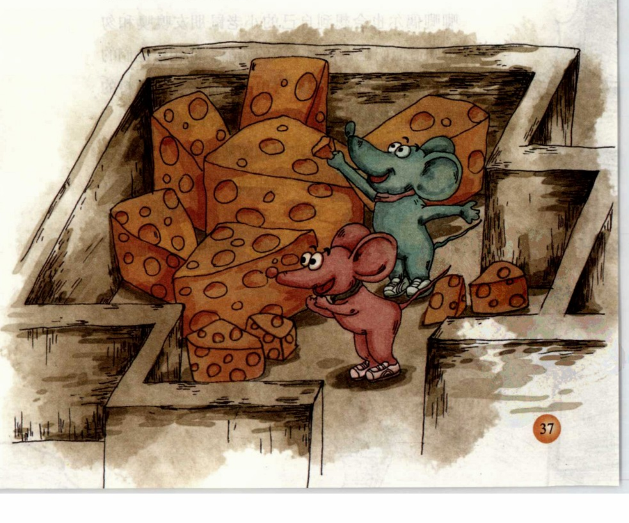
中寻找奶酪。

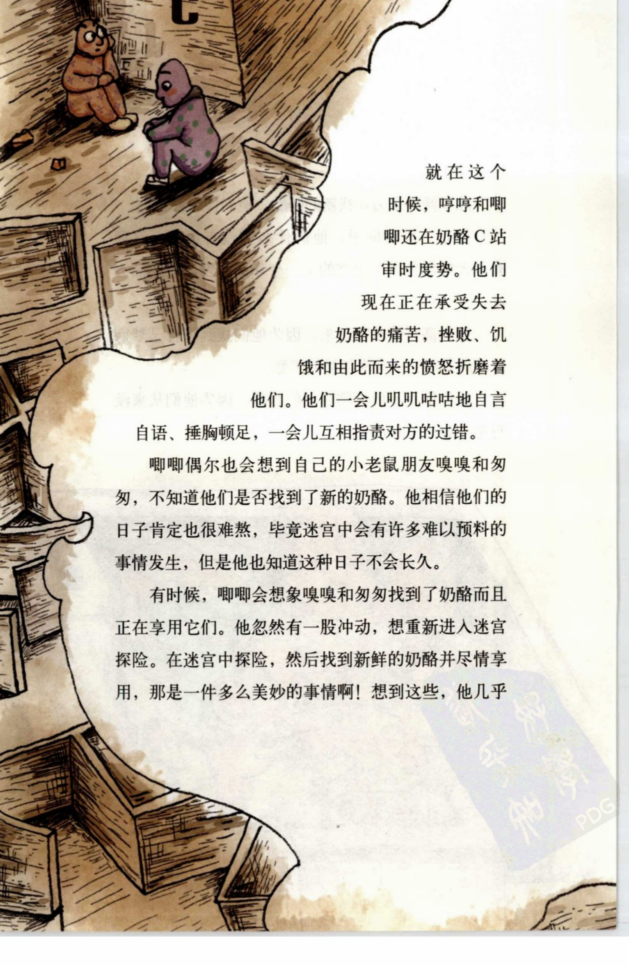
除了倾尽全力寻找新的奶酪，他们什么都不想。

很长一段时间里，他们什么都没有找到，直到有一天他们走进了迷宫的另一个新区，发现了奶酪N站。

他们高兴地欢呼起来，因为他们找到了自己梦寐以求的东西：一大堆新鲜的奶酪。

他们简直不敢相信自己的眼睛，因为他们从来没有见过如此多的奶酪。





就在这个时候，哼哼和唧唧还在奶酪C站审时度势。他们现在正在承受失去奶酪的痛苦，挫败、饥饿和由此而来的愤怒折磨着他们。他们一会儿叽叽咕咕地自言自语、捶胸顿足，一会儿互相指责对方的过错。

唧唧偶尔也会想到自己的小老鼠朋友嗅嗅和匆匆，不知道他们是否找到了新的奶酪。他相信他们的日子肯定也很难熬，毕竟迷宫中会有许多难以预料的事情发生，但是他也知道这种日子不会长久。

有时候，唧唧会想象嗅嗅和匆匆找到了奶酪而且正在享用它们。他忽然有一股冲动，想重新进入迷宫探险。在迷宫中探险，然后找到新鲜的奶酪并尽情享用，那是一件多么美妙的事情啊！想到这些，他几乎

都可以闻到奶酪的香味了。

唧唧脑海中关于新奶酪的画面越来越清晰，他也越来越想离开奶酪C站。

"我们出发吧！"他一跃而起，突然宣布。

"不，"这一提议立刻遭到了哼哼的反对，"我喜欢这里，这里很舒适，而且我们也已经熟悉这里了。再说，外面会有各种各样的危险。"

"不，不是的，"唧唧想要说服他，"我们以前也跑过迷宫的许多地方，现在我们仍然可以。"

"我已经太老了，不能再折腾了，"哼哼还是不同意，"而且我也不愿意像傻瓜一样在迷宫中迷路。难道你愿意吗？"

听到这话，唧唧心头的恐惧重新占了上风，寻找新奶酪的希望也渐渐暗淡了下去。

于是，每一天，这两个小矮人仍然继续重复着以往的生活。他们来到奶酪C站，检查一下有没有奶酪被送回来，然后满怀沮丧地回到家里，忧心忡忡。

尽管他们极力否认，但是他们都发现：每天晚上越来越难以入眠，第二天起来越来越没精神，脾气也变得越来越暴躁。

他们的小家也没有原来那么温馨了，墙上的格言现在看来更像是一种讽刺而非赞誉。两个小矮人辗转反侧难以入睡，而且经常会从噩梦中惊醒，因为到处都找不到奶酪。

尽管如此，哼哼和唧唧每天还是会去奶酪C站等待。

有一天，哼哼说道："也许我们再努力一点，就会发现一切都没怎么变。奶酪也许就在附近，他们只是把它们藏起来了。"

第二天，哼哼和唧唧拿着工具来到了奶酪C站。哼哼拿着凿子，唧唧用锤子在奶酪C站的墙上砸出一个洞。他们把头伸进去四处张望，却没有发现一点儿奶酪。

尽管他们很失望，但仍然充满信心。于是他们每天起早贪黑，工作也更加努力。但是，他们得到的却只是墙上越来越大的洞，连奶酪的影子也没有看到。



唧唧逐渐意识到，努力和回报之间不一定是画等号的。

"也许，"哼哼说，"我们应该静观其变，他们迟早会把奶酪送回来的。"

唧唧也希望哼哼说的是真的。于是，尽管他没抱多少希望，但每天都和哼哼一起到奶酪C站检查一下。然而，奶酪再也没有出现。

这时候，由于饥饿和压力，小矮人们已经越来越虚弱了。唧唧也已经厌烦了无休止的等待。他逐渐明

白，拖得越久，自己的情况就会越糟糕。

唧唧知道，他们两个的精力正在渐渐耗尽。

终于有一天，唧唧开始嘲笑自己：“唧唧呀唧唧，看看你自己，每天都在重复同样的事情，却不明白为什么事情始终没有转机。还有比这更滑稽可笑的事情吗？”

唧唧不喜欢重新在迷宫中奔跑、寻找，因为他知

道自己会迷路，而且也不确定自己应该去哪里寻找新的奶酪。但是想想恐惧对自己造成的影响，他也忍不住要嘲笑自己的愚蠢。

于是，唧唧考虑重新开始探索之旅。他问哼哼："我们的跑鞋放到哪里去了？"他找了好一阵子才找到跑鞋，因为自从发现奶酪C站后，他们就把所有的装备都束之高阁了，以为再也用不着了。

哼哼看着自己的朋友穿上运动服和跑鞋，问道："你难道真的要重新到迷宫中探险吗？你为什么不和我一起等着他们把奶酪送回来呢？"

"因为，奶酪不会回来了，"唧唧回答道，"我也不愿重新回到迷宫，但是现在我明白了，他们是不会把以前的奶酪送回来的。现在该去寻找新的奶酪了。"

哼哼还想说服他："但是如果外面没有奶酪怎么办？如果你找不到新奶酪怎么办？"

"我也不知道。"唧唧回答道。同样的问题他已经问过自己无数次了，而且，曾经阻止他重新回到迷宫的恐惧又浮上了心头。

他问自己："在哪里更有可能发现奶酪，是这里，还是迷宫里？"

他在脑海中绘制了一幅图画，看到自己面带微笑



回到迷宫中重新开始探险。

这幅画面让他感到惊讶，但也很开心。他看见自己在迷宫中不时迷路，但是坚信最终一定能够找到新的奶酪，找到久违的幸福。于是，他重新鼓足了勇气。

然后他又运用想象力描绘了一幅更加生动的画面：自己已经找到新奶酪，并且正在享用美味的奶酪，自己品味奶酪的兴奋和满足感都是最真实的。

他看到自己吃着蜂窝状的瑞士奶酪、亮黄色的英国切达干酪和美国奶酪、白色的意大利马苏里拉干酪、美味的法国卡米伯特软质乳酪，还有……

忽然，他听到了哼哼的声音，才意识到自己仍在奶酪C站里。

唧唧说："哼哼，有时候事情变化了就再也回不到原来的模样了。现在就是如此。但是，这就是生活！生活在前进，我们也应该如此。"

唧唧看着憔悴的同伴，竭力想要让他明白这个道理，但是哼哼的恐惧渐渐转变成了愤怒，他什么都不想听，他什么也听不进去。

唧唧并不想冒犯自己的朋友，但是想到两个人之

前的愚蠢行为，他就想放声大笑。

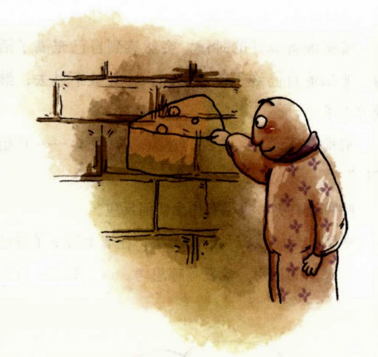
唧唧准备离开的时候，突然感到自己充满了活力，他知道自己终于能够自嘲，并且放下过去，继续前进了。

唧唧笑着宣布："我的迷宫……探险……开始了！"

哼哼没有笑，也没有作出任何反应。

唧唧捡起一块锋利的小石头，在墙上写下了自己深思熟虑后的感想，启发哼哼思考。这是唧唧一直以





来的习惯，他甚至还在周围画了一块奶酪，希望这能让哼哼感到开心，重新振作起来，而且勇敢地出发寻找新的奶酪。但是，哼哼看都不想看。

唧唧在墙上写道：


如果不改变，
你就会被淘汰。

然后，唧唧小心翼翼地把脑袋伸出去，紧张地看着外面的迷宫世界。他开始思考自己是如何沦落到这种没有奶酪的境地的。

他曾经以为迷宫里不会再有奶酪，或者自己永远找不到它们。正是这种担心和恐惧阻止他走进迷宫探险。

唧唧听见自己在心里笑了起来。他知道哼哼还在那里思考究竟是谁动了他的奶酪，但是唧唧已经开始想："为什么我没有早点作好准备，和奶酪一起走呢？"

唧唧终于走出奶酪C站，踏入黑暗的迷宫。他忍不住回头看了看这个曾经陪伴他和哼哼很长一段时间的地方，它是那么熟悉和温暖。唧唧甚至可以感觉到自己正在被拉回那熟悉的地方——即使他已经很久没有在那里找到奶酪了。

唧唧更加紧张，不确定自己是否真的想重新进入迷宫。他在前面的墙上写下一句话，凝视了很久：


如果不再恐惧，
你会做什么？

唧唧思考着这个问题。

他知道，有时候适当的恐惧是件好事。当你担心自己的无所作为会导致事态更加严重时，恐惧会促使你立即采取行动。但是如果恐惧已经束缚你的手脚，到了让你什么也做不成的程度就不好了。

唧唧看了看右面的迷宫，那个自己从未涉足的新领域，心中不由得升起一丝丝恐惧。

然后，他深吸一口气，转向右面的迷宫，慢慢跑向那片未知的领域。

在寻找前方道路的时候，唧唧开始觉得自己在奶酪C站停留的时间太长了。他很久没有吃到奶酪了，身体已经变得很虚弱，因此他在迷宫中奔跑的速度比平常要慢，而且更加吃力。

唧唧暗下决心，如果有机会重来，他一定要早点离开自己的安乐窝，早点适应变化。这样事情就会变得容易很多。

想到这些，唧唧露出无力的微笑。他不禁感叹道："迟做总比不做好。"

接下来的几天中，唧唧不时地在这里或那里发现一些奶酪，但是数量都不多。他本来还希望能够找到足够多的奶酪，好带一些回去给哼哼，鼓励他也重新

回到迷宫中来。

但是唧唧现在觉得还没有足够的信心。他不得不承认自己对未来仍感到很迷茫，因为眼前的这个迷宫和以前的那个已经不一样了。

就在唧唧认为自己离成功已经不远了的时候，却在迷宫里迷路了。他似乎是在走两步退一步。这对唧唧来说是个很大的挑战，但是他也承认，重新回到迷宫寻找奶酪并不像自己原来想象的那么可怕。

但是，时间一天天过去，唧唧开始怀疑自己是否还能找得到新的奶酪。他有时甚至出现了嘴里的奶酪太多而吃不过来的幻觉，可一想到已经好几天没有吃的了，他不禁哑然失笑。

每当他感到丧气的时候，唧唧就会提醒自己，尽管现在很辛苦，但是总比留在那个没有奶酪的奶酪C站要好得多。最起码，自己现在掌握了主动权，而不是仅仅消极地等待。

他还会提醒自己，既然嗅嗅和匆匆能够毫无顾忌地前进，自己也可以！

后来，唧唧回想起来，奶酪C站里的奶酪并不像自己以前所认为的那样，是一夜之间突然消失的，而是由多到少逐渐消失的。事实上，到最后，不仅奶酪

的数量比原来少了很多，而且也不是那么新鲜了，口感差了很多。

最后的奶酪甚至有可能已经发霉了，只不过唧唧并没有注意到罢了。他不得不承认，如果他当时多留心的话，自己有可能预测到变化的到来。但是，他并没有做到。

唧唧现在意识到，如果自己密切观察并且预测到变化的话，当奶酪C站空了的时候，自己是不会因为变化的突然出现而手足无措。也许一直以来，嗅嗅和匆匆正是这样做的。

于是，唧唧决定从现在开始保持高度警惕。他会等待变化的出现，他还会利用自己的直觉来预测变化，并且作好适应的准备。

唧唧停下来休息了一会儿，在迷宫的墙上写道：


经常嗅一嗅奶酪，
这样你才知道
它是否依旧新鲜。



已经有很长时间没有找到奶酪了。有一天，唧唧终于看到了一个很大的奶酪站，心想里面一定装满了十分美味的奶酪。但是，令他非常失望的是，里面是空的。

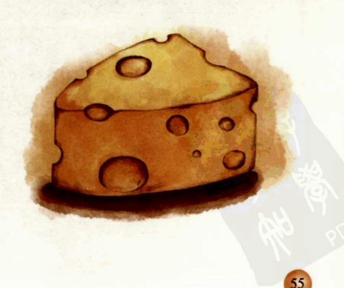
"这种空落落的感觉我已经体验过太多次了。"唧唧自言自语道。他简直都想要放弃了。

唧唧的体力变得越来越差，他知道自己迷路了，很担心自己还能否活下去。他想过回到奶酪C站，如果哼哼还在那里，回到那里自己至少就不会孤独了。然后，他又把同样的问题问了自己一遍："如果不再恐惧，你会做什么？"

唧唧以为自己已经克服了恐惧，但事实上他恐惧的次数越来越多，对这一点，连他自己都不愿意承认。有时候他并不清楚自己在害怕什么，但是由于身体越来越虚弱，他现在终于知道自己害怕的是独自一人前行。唧唧的速度越来越慢，这正是因为恐惧的思绪压倒了他，不过他自己还没有意识到这一点。

有时候，唧唧也会想哼哼是不是也走出了奶酪C站，或者仍然被恐惧所控制。然后，唧唧想起了自己上一次在迷宫奔跑的时候，那时的他无所畏惧，勇往直前。

于是他又在墙上写下一句话，这是对自己的提醒，也是给他的朋友哼哼留下的路标，希望他也能够跟来：




朝着新的方向前进，
你就会发现新的奶酪。

唧唧看着前面黑暗深邃的走廊，清楚地感觉到了自己内心的恐惧。前方是什么？一无所有吗？或者更加糟糕，有危险潜伏在那里？他开始想象自己可能遭遇的各种可怕的事情，把自己吓了个半死。

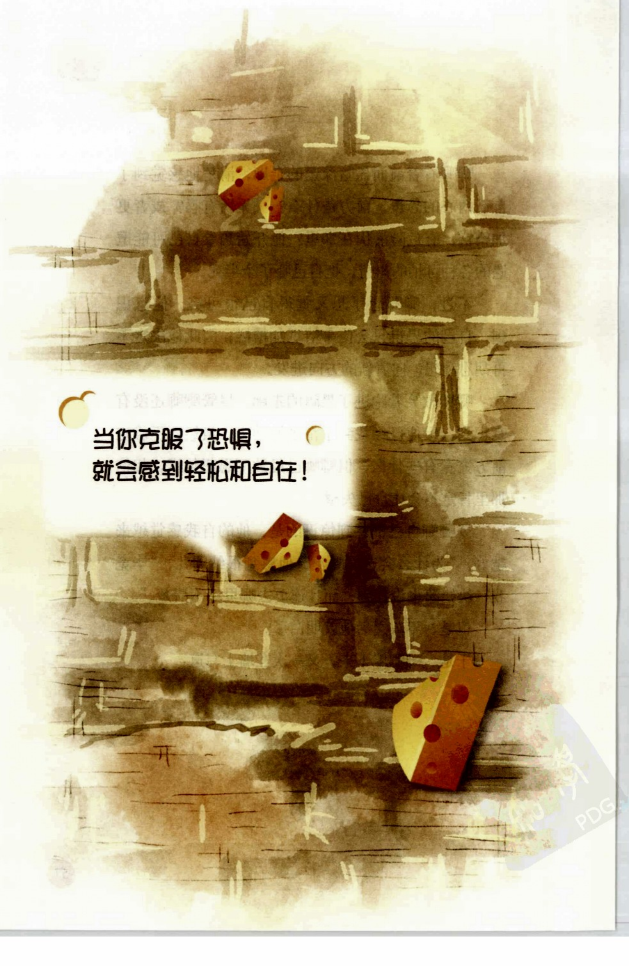
不过，唧唧想了想又觉得自己很可笑。他意识到，自己的恐惧只会使事情更加糟糕，因此他决定不再胡思乱想，向着新的方向进发。

唧唧微笑着跑进了黑暗的走廊。尽管唧唧还没有意识到，但他已经找到了奋进的动力。虽然还不确定前方究竟有些什么，但唧唧已经放下思想包袱，相信那里肯定不会让自己失望。

令唧唧自己都感到惊讶的是，他的自我感觉越来越好。“为什么会这样呢？”他感到很纳闷儿，“毕竟我一块奶酪也没找到，而且连要去哪里都不清楚。”

但是，不久之后他就明白了。

于是，唧唧停下来，又一次在墙上写道：


当你克服了恐惧，
就会感到轻松和自在！

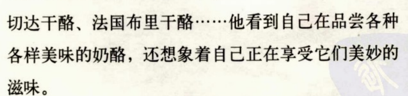


此时，唧唧意识到，自己一直以来都被内心的恐惧所俘虏，然而向着新方向出发则释放了他内心的恐惧。

站在这个从未到过的新区域，唧唧感受到了阵阵凉爽的微风，它们是那么沁人心脾。唧唧深深吸了几口气，觉得浑身充满了活力。克服恐惧后的感觉比原来想象的还要美妙。

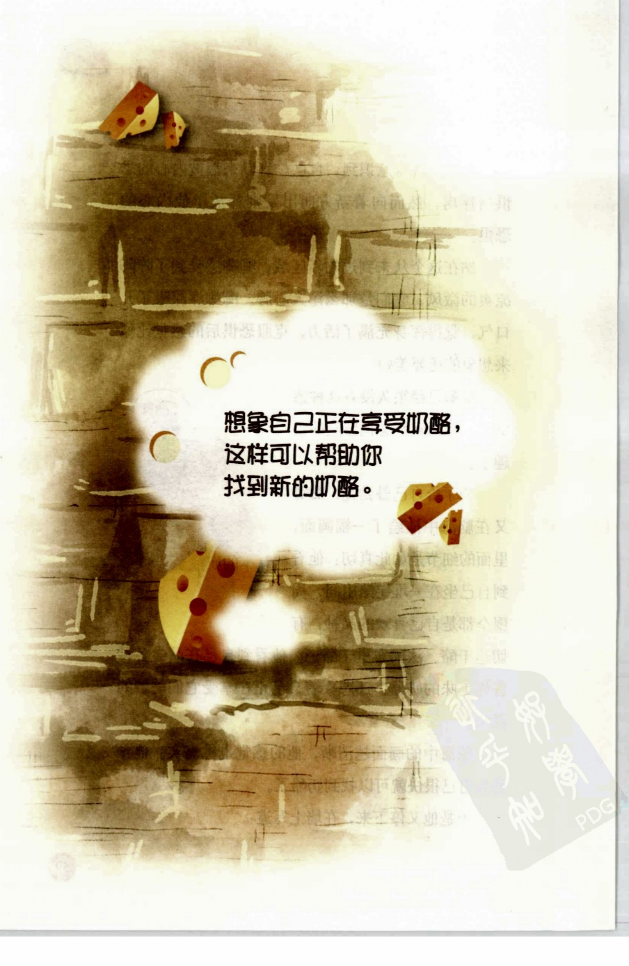
唧唧已经很久没有这种感觉了，他简直都忘记冒险的乐趣了。

为了给自己鼓劲儿，唧唧又在脑海中描绘了一幅画面，里面的细节是如此真切：他看到自己坐在一堆奶酪中间，周围全都是自己喜欢的品种，有切达干酪、法国布里干酪……他看到自己在品尝各种各样美味的奶酪，还想象着自己正在享受它们美妙的滋味。



脑海中的画面越清晰，他的感觉也越真实。他预感到自己很快就可以找到奶酪了。

于是他又停下来，在墙上写道：


想象自己正在享受奶酪，
这样可以帮助你
找到新的奶酪。

唧唧现在已经不再考虑自己会失去什么，而是考虑自己会有什么新的收获。

自己当初怎么总是认为改变是坏事呢，唧唧有些纳闷儿。现在，他已经意识到，变化带来的也可能是好事。

“我过去怎么就没想到这一点呢？”唧唧有些后悔地自责道。

然后，他在迷宫中奔跑的速度更快，也更有力了。不久，他就发现了一个奶酪站，而且还注意到奶酪站的门口有一小块新奶酪，唧唧兴奋极了。

他从来没有见过这种奶酪，不过它们看起来很不错。于是唧唧拿起奶酪尝了尝，发现它们果然十分美味。吃掉大部分奶酪后，唧唧把剩下的奶酪放进了口袋里，想留到以后再享用，或者留给哼哼。现在，唧唧感觉自己浑身充满了力量。

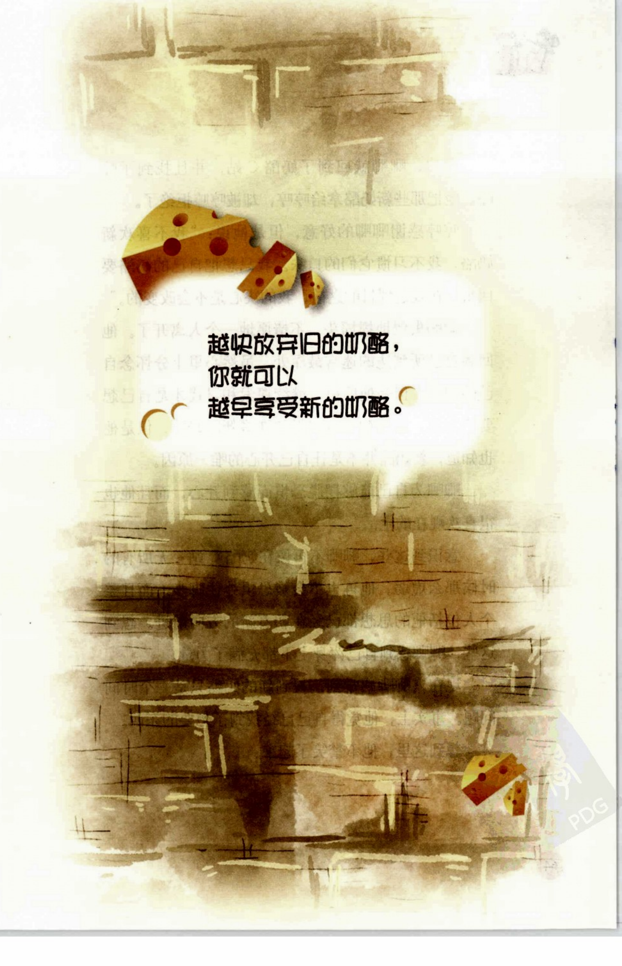
唧唧兴奋地走进奶酪站，却十分失望地发现里面是空的。很显然，已经有人捷足先登吃完了大部分奶酪，只给唧唧在门口留了一点点。

唧唧想，如果自己早点离开奶酪C站，就很有可能抢在别人前面找到这里了。

唧唧决定回奶酪C站看一看，问哼哼愿不愿意和自己一起出来寻找新的奶酪。

在踏上归途之前，唧唧又在墙上留下了自己的感触：




越快放弃旧的奶酪，
你就可以
越早享受新的奶酪。

很快，唧唧就回到了奶酪C站，并且找到了哼哼。他把那些新奶酪拿给哼哼，却被哼哼拒绝了。

哼哼感谢唧唧的好意，但是他说："我不喜欢新奶酪，我不习惯它们的口味。我只想把自己的奶酪要回来，在我达到目的之前，我的决心是不会改变的。"

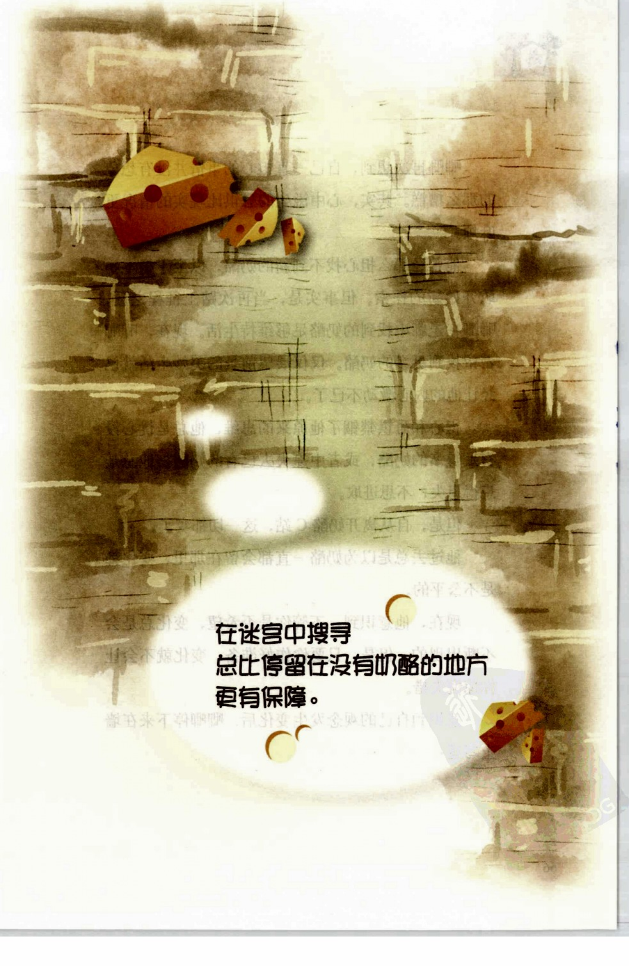
唧唧失望地摇摇头，不情愿地一个人离开了。他回到自己所到达的迷宫最深处，虽然心里十分怀念自己的朋友，但是他明白，继续探索和寻找才是自己想要的生活。虽然唧唧希望得到许多新的奶酪，但是他也知道，新奶酪并不是让自己开心的唯一原因。

唧唧为自己能够摆脱恐惧而感到开心，而且他也很喜欢现在的生活。

意识到这些，唧唧不再像在奶酪C站一无所有的时候那么虚弱。他再也不会被恐惧绊住脚步，而且整个人包括他的思想都已经在朝着新的方向前进。想到这些，唧唧感到自己浑身上下都充满了力量。

现在，唧唧感觉到，找到新的奶酪只是一个时间问题。事实上，他觉得自己已经找到了想要的东西。

想到这里，他不禁笑了起来：


在迷宫中搜寻
总比停留在没有奶酪的地方
更有保障。

唧唧再次想到，自己一直担心的事情并没有想象的那么糟糕。其实，心中滋生的恐惧比现实的情况更麻烦。

他曾经那么担心找不到新的奶酪，以至于根本不敢开始新的探索。但事实是，当再次踏上征程之后，唧唧在走廊中找到的奶酪足够维持生活。现在，唧唧希望找到更多的奶酪。仅仅展望前景的美妙生活就已经让他的内心激动不已了。

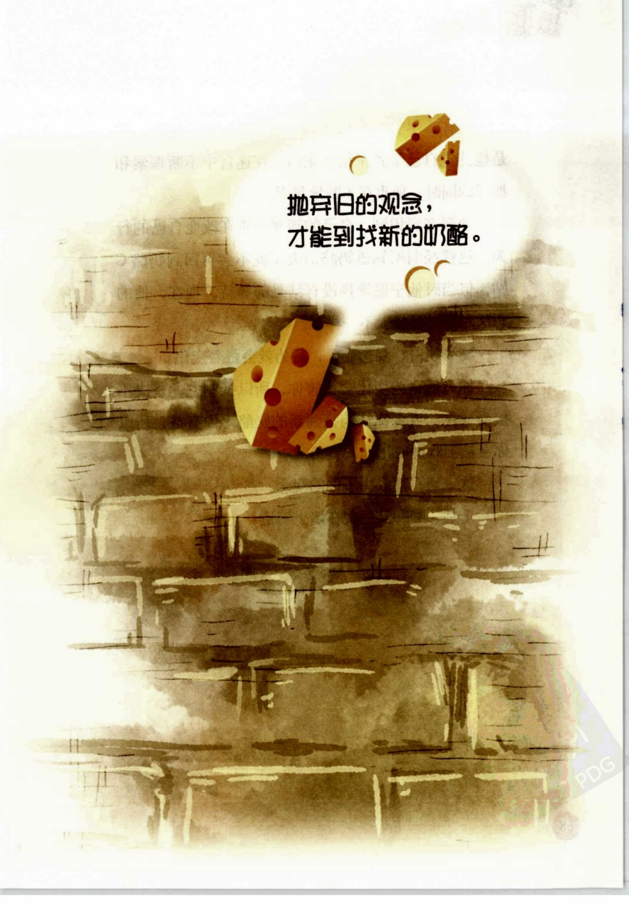
担心和恐惧禁锢了他原来的思维，他总是忧心没有足够多的奶酪，或者中途失去已有的奶酪。他总是患得患失，不思进取。

但是，自从离开奶酪 C 站，这一切都变了。

他过去总是以为奶酪一直都会留在那里，变化都是不公平的。

现在，他意识到，不管你是否希望，变化总是会不断出现的。但是，只要你作好准备，变化就不会让你惊慌失措。

意识到自己的观念发生变化后，唧唧停下来在墙上写道：


抛弃旧的观念，
才能到找新的奶酪。

现在，尽管唧唧只找到一些零零碎碎的奶酪，但是他感觉自己学到了很多东西。在迷宫中不断探索和搜寻的同时，他也在不断地思考。

他现在意识到，自己的新观念正在改变自己的行为。他曾经明明知道奶酪消失了就不会再回到奶酪C站，但当时他宁愿选择没有结果的等待。现在，他的想法和那时已经大不一样了。

唧唧明白，观念变了，行为就会跟着变化。

你可能认为变化会伤害你，所以抵制它，坚决不接受变化。或者你认为找到新的奶酪对你有益，所以你会热烈欢迎变化。

这一切，都取决于你的观念。

于是，唧唧又一次在墙上写道：


只要相信自己
能够找到并且享用新的奶酪，
你就会改变自己的行为。

唧唧知道，如果自己早点应对变化，离开奶酪C站，那么自己的状态会比现在好很多。那样的话，他的身体和精神都会比现在更好，也能够更好地应对寻找新奶酪的挑战。事实上，如果他在思想上对变化有所准备，而不是浪费时间否认已经发生了的变化，那他可能已经找到新的奶酪了。

他又一次发挥自己的想象力，幻想自己即将找到并且尽情享受新的奶酪。鼓足信心后，他决定继续跑向迷宫的深处。在探索的途中，他偶尔会找到一些零零碎碎的奶酪，唧唧也逐渐恢复了体力和信心。

一边探索一边回顾走过的历程，唧唧很高兴自己在那么多地方留下了感言。他相信，如果哼哼有一天离开奶酪C站，这些感言将会指引他游走于迷宫之中。

唧唧希望自己前进的方向是正确的。他想，也许哼哼会看到墙上的感言，并且找到前进的道路。

于是，他又把自己最新的思索写了下来：



及早注意细微小变化，
这会有助于你
适应即将到来的大变化。

现在，唧唧已经放下了过去的包袱，正在适应现在的新形势。因为恢复了体力和信心，他在迷宫中跑得更快，也更带劲儿了。

当他一直在迷宫中摸索，而且感觉自己似乎永远都要迷失在迷宫之中时，他的旅程，至少是现阶段的旅程，即将愉快地结束了。

唧唧在沿着一条从未到过的走廊向前奔跑时，在拐角处的奶酪 N 站发现了新的奶酪!

一走进去，唧唧就被眼前的情景惊呆了。房间里

堆满了各式各样的奶酪，他还从来没有见过这么多的奶酪呢。他简直有点不敢相信自己的眼睛，因为有些品种他以前从来没有见过。

唧唧站在那里愣了一会儿，不知道这是事实还是自己的幻觉，这时他看到了自己的老朋友嗅嗅和匆匆。

嗅嗅冲着唧唧点点头，以示欢迎，而匆匆则朝他挥了挥手。圆滚滚的小肚子表明，他们已经在这里待了一段时间了。

唧唧飞快地跟他们打了个招呼，接着把自己喜欢的所有奶酪都迅速品尝了一遍。然后，他脱下鞋子，把鞋带系在一起，挂到脖子上，以防以后要用到。

见此情景，嗅嗅和匆匆笑了，他们会意地点了点头。唧唧开心地扑向奶酪，饱餐一顿之后，他拿起一块新鲜奶酪大声喊道："耶，变化万岁！"

唧唧在享受新奶酪的同时，也反思了自己这一段时间以来学到的东西。

他现在明白了，在自己害怕改变的时候，心中所留恋的旧奶酪其实已经不可能再回来了。

那么，是什么促使他改变的呢？是因为害怕被饿死吗？当然，这一点肯定也起了作用，想到这里，唧唧的脸上不禁露出了微笑。



然后，唧唧想到，自己的改变主要是在学会嘲笑自己和自己所做的傻事之后。他意识到，改变自己最快捷的方式就是嘲笑自己的愚蠢，这样才能对自己的过去释然，从而迅速朝着新方向前进。

唧唧知道，自己从老鼠朋友嗅嗅和匆匆那里也学到了一些有用的东西。他们把生活看得很简单，从来不会像自己和哼哼那样没完没了地分析。在形势变化、奶酪不见了之后，他们也跟着奶酪一起改变。唧唧提醒自己，应该好好记住这个教训。

当然，小矮人在很多方面都比小老鼠强，而且唧唧用自己发达的大脑证明了这一点。

比如想象力——唧唧幻想自己找到心爱的奶酪，而且描绘了非常逼真的细节。

唧唧还不断反思自己过去所犯的错误，并且从中吸取教训，筹划未来。他知道，人们完全可以通过总结和学习应对变化：

首先，我们应该清楚地意识到，有时需要简单地看待问题，灵活、迅速地行动。

我们不需要用可怕的固有的观念把事情变复杂，让恐惧的念头把自己搞得心烦意乱。

其次，我们要密切关注微小的变化，这样就会为

可能来临的大变化作好准备。

唧唧知道自己需要更快地应对变化，因为如果不这样的话，就可能永远也无法适应变化。

唧唧不得不承认，要想作出改变，最大的障碍来自自身，除非自己想改变自己，否则一切都是枉然。

唧唧意识到，也许最重要的是，新的奶酪总是存在的，不管你当时是否发现了它们。如果你克服恐惧、乐于探险，就一定会得到回报，你将在探索中找到新的奶酪。

唧唧知道，某些恐惧是有益的，因为它们可以帮助人们避开真正的危险。但是，唧唧意识到，自己的大多数恐惧都是不理性的，会妨碍自己在必要的时候作出改变。

尽管开始的时候唧唧不喜欢变化，但是现在他明白了，变化的外表下隐藏的是福祉，因为它促使自己找到了更好的奶酪。

而且，唧唧还发掘了自己性格中更积极的一面。

在唧唧回顾自己所学到的东西的时候，他也想到了自己的朋友哼哼。他想知道，哼哼是否读了自己在奶酪C站和迷宫里的留言。

哼哼是否已经决定放下过去的包袱，走出奶酪C

站了呢？他是否已经进入迷宫，发现生活中更美妙的东西了呢？

或者哼哼还是顽固不化，仍然在那里哼哼地抱怨呢？

唧唧想回到奶酪C站，看看是否能找到哼哼，当然前提是自己还能找到回去的路。如果他能找到哼哼，唧唧觉得自己也许可以告诉他如何走出困境。但是唧唧突然想到，自己已经努力帮助哼哼了，可丝毫没有效果。

哼哼必须独自克服贪图安逸和恐惧的心理，自己去寻找前进的道路，这个过程是没有人能够代替他，或者说服他的。他必须通过自身的体验来明白变化的好处才行。

唧唧知道，自己已经在迷宫中给哼哼留下了标示。如果哼哼愿意读一读墙上的留言，他是能够找到出路的。

于是唧唧打消了回去找哼哼的念头。他重新回顾了自己走过的路，把自己学到的教训总结起来，写在了奶酪N站最大的一面墙上。他还在这些感言的旁边画了一块大大的奶酪，然后微笑着赏阅自己的心得：



奶酪墙上的话

变化总是会发生

他们总会不断地拿走奶酪。

预测变化

时刻作好失去奶酪的准备。

密切关注变化

经常嗅一嗅奶酪，这样你才知道它是否依旧新鲜。

迅速适应变化

越快放弃旧的奶酪，你就可以越早享受新的奶酪。

变化

随着奶酪的变化而变化。

享受变化

尽情享受探险的过程和新奶酪的美味。

作好迅速改变的准备，享受其中的乐趣

记住：他们总会不断地拿走你的奶酪。

唧唧知道，自己现在和在奶酪C站时已经有了很大的不同，但是如果自己重新陷入安逸的生活，那就很容易回到过去的状态。因此，每天他都会检查奶酪N站里奶酪的情况，而且他还会尽力作好准备，免得被突如其来的变化弄得不知所措。

尽管奶酪N站里的奶酪还很丰盛，但是唧唧仍然会经常跑到迷宫里去探索新的区域，了解周围的情况。他知道，给自己找到更多的机会比在安乐窝里不问世事要安全得多。

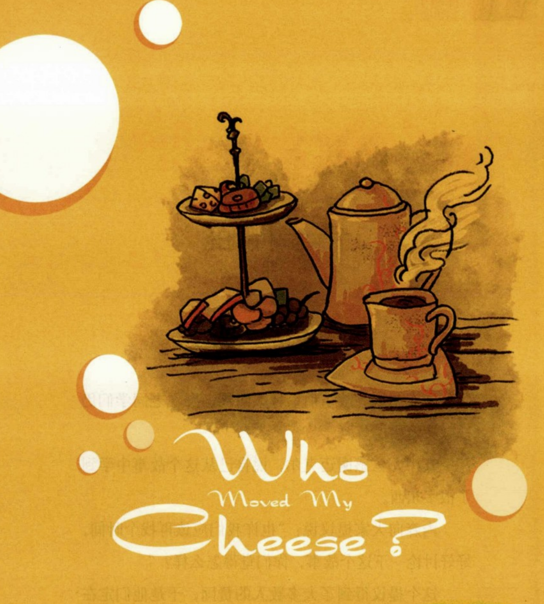
突然，唧唧听到了迷宫里传来一阵响声，而且声音越来越大，唧唧意识到有人来了。

来的会是哼哼吗？他是不是已经到了路口了？

唧唧在心中祈祷，再一次希望，他的朋友终于能够……

随着奶酪的变化而变化，并且享受变化！

故事结束了……或者这又是一个新的开始？



下午茶时的讨论

下午茶时的讨论



迈克尔讲完故事后，环顾四周，发现老同学们仍在微笑地注视着他。

其中几位感谢迈克尔，说自己从这个故事中学到了很多东西。

内森向大家提议说："也许我们应该再找个时间，好好讨论一下这个故事，你们觉得怎么样？"

这个提议得到了大多数人的赞同，于是他们定在下午茶时间再碰面。

当天下午，他们聚集在酒店的咖啡厅里，开始拿彼此的"奶酪"和"迷宫"开玩笑。

过了一会儿，安杰拉温柔地问大家："那么，你们是故事中的哪一个呢？是嗅嗅、匆匆，还是哼哼或



者唧唧？”

卡洛斯抢先回答说：“这个下午我一直在想这个问题。我很清楚地记得，在开始经营体育用品商店之前，有一段时间我曾经遭遇了痛苦的变故。

“我不是嗅嗅，因为我没有及时嗅出即将发生的

变化。而且我也肯定不是匆匆，因为我也没有立即采取行动。

“我更像是哼哼，我们都希望能够一直待在自己熟悉的领域。事实是，我不想应对变化，甚至根本就不想面对它。”

迈克尔和卡洛斯在中学时就是好朋友，现在两人的关系仍然亲密无间。于是迈克尔问道：“兄弟，你说的是什么意思？”

卡洛斯答道：“我在说自己遭遇了突如其来的事业变化。”

听到这里，迈克尔放声大笑，开玩笑地问道：“你被炒鱿鱼了？”

“也许应该说是我不想出去寻找新的奶酪。我以为自己有充分的理由，变化不应该发生在我身上。因此那一段时间，我的心情非常糟糕。”

听完卡洛斯的故事，本来有些沉默的几位同学受到了鼓舞，也开始向大家敞开心扉。这时，毕业后参军的弗兰克接着讲了起来。

“哼哼让我想到了一个朋友，”他说道，“他所在的部门逐步缩减人员，而他不愿意面对这一事实。当时部门里的许多员工都被安置到了其他地方。我们也

都劝他要灵活地调整自己的心态，抓住其他机会，但是他就是坚持认为自己不需要改变。结果，他所在的部门最终被彻底取消了，而他是唯一没有作好准备的人。现在，他自食其果，正在痛苦地适应自己原以为不会发生的变化。”

杰西卡也开始发言：“我也曾经认为变化不应该发生在自己身上，但事实是，我的‘奶酪’不止一次被拿走，特别是在个人生活中。”

听到这话，许多人都笑了起来，但内森的表情却还是很严肃。

“所有的人都会遭遇变化，也许这就是最关键的一点。”内森的语气有些沉重。

他又补充说：“我真希望我的家人能早一点听到这个故事。但不幸的是，在过去的时间里，我们都不愿意面对公司即将出现的变化。现在一切都太晚了，我们不得不关闭许多店铺。”

内森的话又一次让大家惊诧不已，大家本来都很羡慕他，以为内森的家族生意一直波澜不惊，他可以永远高枕无忧的。

“到底发生了什么事？”杰西卡有些好奇地问道。

“我们经营的都是小型的连锁商店，但是后来附



近出现了大商场，那里商品品种齐全，价格也低，我们根本没有办法同它们竞争。

“现在我知道了，我们不是嗅嗅、匆匆，而更像是哼哼，因为我们没有随变化而变化。我们甚至还试图忽视变化的存在，结果我们陷入了困境。如果我们早点听到这个故事，就可以向唧唧学习，学会自嘲并且及时调整了。”

商界女强人劳拉一直在倾听大家的发言，现在终于也开了口：“我今天下午也一直在思考这个问题。我不知道自己怎么才能像唧唧一样意识到错误，勇敢地嘲讽自己的狂妄，从而改变自己。”

她接着向大家提问说：“我也很想知道，你们谁害怕变化？”没有人回答，于是她又提议说：“害怕变化的举一下手怎么样？”

只有一个人把手举了起来。“很好，看起来我们中间总算还有一个人是诚实的！”她调侃道，接着说道，“也许大家会喜欢下面这个问题：你们谁认为其他人害怕变化？”结果所有人都把手举了起来。见此情景，大家不禁哈哈大笑起来。

“这说明什么？”

“我们都在竭力否认自己对变化的恐惧。”内森

答道。

“没错，”迈克尔也承认，“有时候我们甚至意识不到自己的恐惧，我就是这样的。第一次听到这个故事的时候，我就非常喜欢这个问题：‘如果不再恐惧，你会做什么？’”

杰西卡也补充说：“这个故事给我的启示就是，变化无处不在，迅速适应可以使我们占得先机。

“我还记得，几年前，我们公司出售一套纸质百科全书，全套书有20多本。一位员工建议我们把所有的内容做成一张光盘，只卖现在价格的零头。这样更新内容就会很方便，生产成本也会降低，更多的人也都能买得起。但是，我们都不同意。”

“为什么不同意呢？”内森问道。

“因为我们当时认为，挨家挨户推销图书的销售员是公司的中坚力量，想要留住这些员工就必须给他们高额的利润提成，因此图书的价格就不能降低。一直以来我们都是这样做的，而且很成功，我们以为将来也会如此。”

劳拉评论说：“也许，故事中哼哼和唧唧成功后的沾沾自喜说的就是这个意思。他们根本没有意识到自己需要改变曾经行得通的老方法。”

内森也补充说："因此，大家认为自己原有的奶酪就是唯一的奶酪。"

"没错，而且我们还想一直享用它。

"现在回头看看，我发现并不是有人'动了我们的奶酪'，而是因为奶酪本身有自己的生命周期，是它们自己走到了尽头。

"不管怎么样，我们没有及时调整，被一个竞争对手抢了先，结果我们的销量大幅下降。而且当公司出现了一个重大技术革新时，公司中仍然没有人愿意接受它。这种情况真的很令人担忧，恐怕我很快就要失业了。"

"你进入迷宫的时候到了！"卡洛斯大声喊道。大家都笑了起来，杰西卡也笑了。

卡洛斯转向杰西卡，对她说："你现在能够自嘲了，这是一件好事。"

弗兰克也同意："这正是这个故事对我的启发，我总是太固执、不够洒脱。我注意到，唧唧的改变出现在他最终能够嘲笑自己和自己所做的傻事之后。也难怪他叫唧唧（唧唧，Haw，在英语中还有'转变'的意思）啊。"

这句俏皮话把大家都给逗乐了。

过了一会儿，安杰拉又提出了一个新问题："你们觉得哼哼最终会调整自己，找到新的奶酪吗？"

伊莱恩回答说："我想他会的。"

但是柯瑞不同意她的观点。"有些人是永远都不会改变的，他们最终会为此付出代价。我在行医的过程中见过许多像哼哼这样的人。他们觉得自己有权利享受'奶酪'。当失去'奶酪'后，他们把自己当做受害者，并且不停地责怪别人。比起那些能够抛开过去的包袱继续前进的人，他们的处境会差很多。"

这时，内森像是自言自语似的说道："我想，关键问题是，'我们应该放下什么，朝着哪里前进。'"

一时间，大家都沉默了。

"我必须承认，"内森接着说道，"其实我已经注意到，其他地区一些和我们类似的小商店已经陷入了困境，但是我认为我们不会。也许，在有能力的时候自己主动改变要比被动调整好得多。也许我们应该拿走自己的奶酪。"

"这是什么意思？"弗兰克有些不明白。

内森回答说："我总是忍不住想，如果我们当初卖掉所有商店的地皮，建造一所大商场的话，现在会

是什么样子。”

劳拉也若有所思：“也许，唧唧写在墙上的‘随着奶酪的变化而变化’，‘尽情享受探险的过程’，就是这个意思。”

弗兰克接着说：“我觉得有些东西是不应该改变的，比如基本价值观。但是现在我意识到，如果自己早点随着奶酪一起变化，那现在的状况会好得多。”

“迈克尔，这个小故事很精彩，”全班最喜欢质疑一切的理查德说，“但是你是如何把它应用到公司中的呢？”

大家都还不知道，理查德正在经历一些人生的变故。他刚和妻子分居不久，独自一人照顾几个孩子，白天还要忙着工作，简直有些支撑不住了。

迈克尔回答说：“是这样的，我原来一直以为，自己的工作就是在问题出现之后处理它们。而事实上，我应该眼光更长远一些，应该提前注意到工作中的新动向。

“而且，这些问题搞得我疲惫不堪，工作中一点乐趣都没有。我就好比陷入一场马拉松比赛中无法脱身。”

劳拉似乎听明白了他的话：“也就是说，你应该

做的是领导变革，而非应对目前的局面。”

“太对了，”迈克尔说，“后来，我听说了‘谁动了我的奶酪’的故事，并且意识到，不管是在工作还是在生活中，自己要做的都应该是描绘一幅大家都愿意为之努力的‘新奶酪’的前景，这样我们才能享受变化和成功。”

内森问道：“在工作中你具体是怎么做的呢？”

“我给员工讲了这个奶酪的故事，请员工思考他们更像故事中的哪个角色。我发现这四个角色在我们公司中都有典型的例子。我渐渐开始明白，应该用不同的方式来对待嗅嗅、匆匆、哼哼和唧唧。

“公司中的嗅嗅能够及时嗅出市场的变化，因此他们可以帮助公司更新发展计划。公司鼓励他们探索新产品和新服务，从而迎合顾客的需求。嗅嗅们都很喜欢自己的工作，他们还说自己很高兴在一个接受变化并且能及时调整的公司工作。

“公司中的匆匆喜欢脚踏实地做事情，因此公司鼓励他们根据公司新的发展计划采取实际行动。他们的实干会给公司带来新的奶酪，公司也会因此奖励他们。他们也喜欢在一个重视实干和成效的公司工作。”



“那哼哼和唧唧呢？”安杰拉问道。

“不幸的是，哼哼是我们发展的阻力。”迈克尔回答说，“他们要么太贪图安逸了，要么就是没有勇气，总是抵制变化。只有当他们看到我们所倡导的变化对他们自己有利时，其中的一些人才会改变。

“哼哼们说，他们想在一个有安全感的公司工作。因此，公司必须使他们明白变化的意义，并且增强他们的安全感。当意识到保守和固执的真正危害时，他们中的有些人就会改变，而且还做得相当好。这种态度帮助我们把许多哼哼都转化成了唧唧。”

“那你们怎么对付那些不愿意转变的哼哼呢？”弗兰克又提出一个问题。

“我们不得不请他们离开，”迈克尔的语气非常悲伤，“我们希望能够留下所有的员工，但是我们也知道，如果公司不快速转变，所有人都会陷入危机之中。”

他又接着说道：“值得高兴的是，虽然唧唧们在开始的时候会有些犹豫，但是他们的思想比较开明，很快就会接受新事物，并且能及时调整自己。这样，他们会极大地促进公司的成功。

“他们甚至还会期望变化的出现，并且积极寻求

变化。而且由于他们十分了解消费者的性情喜好，因此还可以帮助我们具体地描绘出适合大众口味的‘新奶酪’。

“他们说，自己愿意在一个使大家充满信心，并且帮助大家改变的公司中工作。而且，在寻找‘新奶酪’的过程中，他们还可以帮助大家保持轻松幽默的心态。”

理查德有些不理解：“这些都归功于那个小故事？”

迈克尔笑了笑：“我只是说，故事给我们的启示改变了我们的行为。”

安杰拉承认说：“我有点像哼哼。对于我来说，故事中最有震撼力的地方就是唧唧嘲笑自己的恐惧，并且在脑海中描绘了一幅自己享用‘新奶酪’的画面。这使得迷宫探险充满了乐趣，而不再那么可怕。并且，最终唧唧找到了更新鲜的奶酪。这也是我打算以后经常做的。”

弗兰克咧开嘴笑了笑，说道：“看来，哼哼们有时也能发现变化的好处。”

卡洛斯则大笑起来：“比如保住工作的好处。”

安杰拉也补充说：“或者还有加薪升职的好处。”

理查德在刚才的讨论中一直紧锁眉头，这时，他也终于开始同大家分享自己的经历了。“经理一直告诉我，公司需要改变，而我认为她真正的意思是说我需要改变，因此根本听不进她的话。我想，我根本不知道她要带领大家寻找的‘新奶酪’究竟是什么，我会从中得到什么好处。”

理查德的脸上终于露出一丝微笑，接着说道：“说实话，我非常喜欢在脑海中想象‘新奶酪’的主意。当你发现它的好处后，就会更加乐意作出改变。”

“也许我还可以在个人生活中应用这个道理，”理查德又补充说，“我的孩子们似乎认为生活中永远不应该出现变故。他们的表现就像哼哼一样，对变化感到非常愤怒。也许他们不知道未来会是什么样子，所以才会感到担心。也许这是因为我没有给他们描绘一幅‘新奶酪’情景，或者甚至连我自己都还没有搞清楚‘新奶酪’是什么样子。”

这时大家都安静了下来，在心里反思自己的生活。

杰西卡首先打破了沉默：“刚才大家讨论的都是工作，但是我在听这个故事的时候想到的是我的家庭生活。我想我现在的婚姻已经是‘旧奶酪’，而且已

经严重地发了霉。”

柯瑞用微笑表示了自己的赞同：“我也一样。也许我应该结束这场糟糕的婚姻了。”

安杰拉却不同意她们的看法：“也许，‘旧奶酪’并非婚姻，而只是原来的行为。我们真正需要放弃的可能是导致婚姻不幸福的行为，并且用全新的态度和行动来对待现在的婚姻。”

“老天啊！”柯瑞惊叹道，“你说得太对了。‘新奶酪’就是和现任伴侣的新关系。”

理查德也说：“这一点是我没有想到的。我们应该放弃的是原来的行为，而不是婚姻，我非常欣赏这个观点。如果你不改变自己原来的行为，即使开始新的婚姻也不会有什么改观。

“说到工作，也许我需要做的并不是换工作，而是改变自己的工作方式。如果我早点改变的话，也许已经升职了。”

接着，特意从其他城市赶回来参加聚会的贝基也谈了自己的感受：“刚才听这个故事和大家发言的时候，我不得不在心里嘲笑自己。很长时间以来，我一直都像哼哼一样，哼哼唧唧，害怕变化。而且，我也没有注意到，像我这样的人还有很多。我担心自己已

经在不知不觉中把这种心态传染给孩子们了。

“现在想想，变化未必是坏事。尽管开始的时候你可能会担心，但是它真的会给你带来更美好的生活。

“儿子读高中二年级的时候发生了一件事，我到现在还记忆犹新。由于丈夫的工作变动，我们必须从伊利诺伊州搬到佛蒙特州。儿子很不愿意离开自己的朋友，而且他是个游泳健将，但佛蒙特州中学根本没有游泳队，这一切都让他对搬家很恼火。

“但是后来，他爱上了佛蒙特州的高山，并且喜欢上了滑雪，还参加了大学的滑雪队。现在，他正在科罗拉多州享受自己的生活呢。

“如果我们能早一点喝着热巧克力咖啡分享这个故事，也许就能帮助家人减少许多压力。”

杰西卡也说：“回家之后我要把这个故事讲给家人听。我会问孩子们，他们认为我是故事中的哪个角色，是嗅嗅、匆匆，还是哼哼或者唧唧，让他们也反思一下自己。我们还可以一起讨论一下，应该放弃哪些‘旧奶酪’，追求哪些‘新奶酪’。”

“好主意。”理查德的转变让大家颇为吃惊，甚至他自己也有些惊讶。

弗兰克也非常感慨："今后我要学习唧唧，随着奶酪的变化而变化，并且享受变化！我还要把这个故事讲给那些担心退役的朋友们听听，告诉他们变化未必是坏事。这个话题肯定会引起大家的兴趣。"

迈克尔说道："嗯，我们公司的状况就是这样改善的。我们召开了好几次会议，讨论了这个故事对我们的启发，以及如何把它应用到实际工作中去。

"这个故事非常有趣，为我们提供了一种轻松的方式来讨论应对变化的方法。而且很神奇的是，越到基层，它起的作用就越大。"

内森有些不明白，问道："你说的'基层'是什么意思？"

"我们发现，越是基层的员工越容易感到无助。因为，越是基层的员工越担心上面强制执行的变化，所以他们会强烈抵制。这一点不难理解。

"也就是说，强制的变化肯定会受到抵制。

"但是，公司中所有人都知道'奶酪'的故事后，大家对待变化的态度就发生了变化。它给了我们嘲笑自己内心恐惧的勇气和前进的动力。"

迈克尔又补充说："要是我能够早点听到这个故事就好了。"

“怎么了？”卡洛斯问道。

“就像我刚才说的一样，我们开始转变的时候已经有些晚了，公司业绩已经一落千丈。因此我们不得不忍痛解雇了一些员工，这对我们来说很痛苦。但是，留下的员工和大部分离开的员工都认为，‘奶酪’的故事改变了他们看待变化的方式，并且最终帮助了自己更好地应对变化。

“那些不得不离开公司重新找工作的员工事后也说，虽然开始的时候日子很难熬，但是这个故事也给了他们莫大的帮助。”

安杰拉问道：“他们在哪些方面获益最大呢？”

迈克尔回答说：“他们告诉我，这个故事最美妙的地方就在于它使人们意识到，外面是存在‘新奶酪’的，只要努力就能找到它们。

“他们说，在脑海中描绘‘新奶酪’——想象自己在新工作中表现出色，可以帮助自己找到自信，并且在求职面试中更好地发挥。有几位员工找到的工作甚至比原来的还要理想。”

劳拉问道：“那些留下来的员工呢？”

迈克尔回答说：“他们现在已经不再总是抱怨变化，而是说‘这只不过是他们动了我们的奶酪而已，



我们去寻找新的奶酪吧’。这样，我们节省了很多时间，而且也大大减轻了压力。

“不久之后，那些一直抵制变化的员工也发现了它的好处，开始反过来帮助我们了。”

柯瑞问道：“你认为他们转变的原因是什么？”

“我觉得这与同事之间的相互影响力有关。”为了更好地解释，迈克尔先提出了一个问题，“在你们所处的公司中，高层公布一项变革后会引发什么样的反应？大部分人认为这是一件好事还是坏事？”

弗兰克回答说：“是坏事。”

“没错，”迈克尔接着问道，“为什么呢？”

卡洛斯回答说：“因为大家都想维持现状，大家认为变化会对自己不利。只要有一个人说这是一件坏事，其他人也都会这样说。”

“没错，即使这并不是他们的真正想法，”迈克尔接着分析说，“但是为了显得合群，他们会随大流。这就是同事之间的相互影响力，它会阻碍变化的发生。”

贝基问道：“听完‘奶酪’故事之后，大家在这方面有所变化吗？”

迈克尔言简意赅地回答说：“负面影响力变了，因此没有人愿意再像哼哼一样抵制变化！”

听到这话，大家不禁都笑了起来。

“大家都想提前嗅出变化的端倪，并且立刻采取行动，而不是像原来一样哼哼唧唧，止步不前。”

内森点点头：“嗯，说得对。如果我们公司的员工听完这个故事，肯定也没有人愿意像哼哼一样，他们可能也会改变的。上次聚会的时候你怎么没有讲这个故事呢？要是讲了的话，它早就起作用了。”

“的确如此，”迈克尔说，“而且，只有当公司里的所有员工都知道这个故事后，它才能发挥最大效力。因为，不管是在大企业还是小公司，或者是你的家庭，只有大部分人都改变，整个团体才会改变。”

最后，迈克尔还给大家介绍了他的经验：“当这个故事对公司起作用后，我们又把这个故事告诉了公司的潜在合作伙伴，因为我们知道他们也在忙于应对变化。我们提出，愿意成为他们的‘新奶酪’——帮助他们成功的最佳合作伙伴。这种方法还真的为我们拓展了很多新业务。”

迈克尔的一番话给了杰西卡许多启发，她突然想起，自己早晨接过几个洽谈销售的电话。于是，她看看表，对大家说：“好了，时间到了，我该离开这个

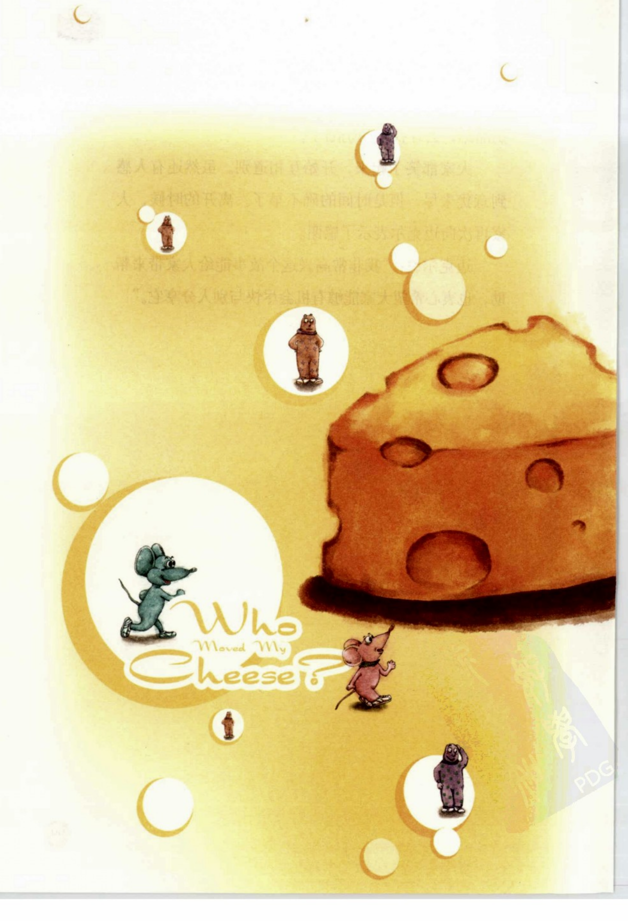


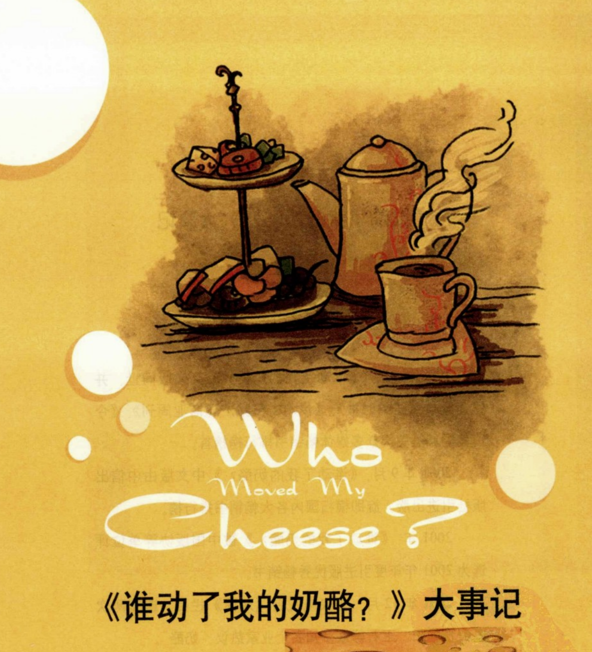
奶酪站，去寻找新的奶酪了。”

大家都笑了起来，开始互相道别。虽然还有人感到意犹未尽，但是时间的确不早了。离开的时候，大家再次向迈克尔表示了感谢。

迈克尔说：“我非常高兴这个故事能给大家带来帮助，也衷心希望大家能够有机会尽快与别人分享它。”




Who
Moved My
Cheese?



《谁动了我的奶酪？》大事记

《谁动了我的奶酪？》大事记



1998 年 9 月，《谁动了我的奶酪？》英文版问世，并迅速跃居《纽约时报》、《华尔街日报》、《商业周刊》、《今日美国》等美国众多媒体畅销书排行榜榜首。

2001 年 9 月，《谁动了我的奶酪？》中文版由中信出版社引进出版，旋即横扫国内各大畅销书排行榜。

2001 年，《谁动了我的奶酪？》被中国版协等单位评选为 2001 年年度引进版优秀畅销书。

2001 年 12 月，中央电视台《对话》栏目，连续两次邀请张朝阳、王石等众多知名企业家热议“奶酪”。

2004 年 7 月，中信出版社出版《谁动了我的奶酪？》（青少年版）中文版。

2005 年，《谁动了我的奶酪？》被亚马逊网站评为“有

史以来最畅销的图书”。

2008 年 12 月，《谁动了我的奶酪？》入选中国出版集团等单位评选的“改革开放 30 年最具影响力的 300 本书”。

2009 年 9 月，《谁动了我的奶酪？》入选中国出版集团等单位评选的“中国最具影响力的 600 本书”。

2009 年 11 月，“奶酪之父”斯宾塞亲临中国，参加了《谁动了我的奶酪？》全球销量突破 2 600 万册庆功会以及《谁动了我的奶酪？》（青少年版）新版发布会。

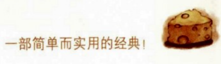


一部简单而实用的经典！



以下机构正在以本书中的理念指导员工的工作和生活（排名不分先后）：

- 埃克森
- 安利
- 安永会计师事务所
- 百时美施贵宝
- 百事
- 百威啤酒
- 贝尔
- 南方电信
- 贝尔－亚特兰蒂斯
- 博士伦
- 达信
- 大通曼哈顿
- 戴尔计算机
- 德士古
- 俄亥俄州立大学
- 福特
- 弗兰克林造币厂
- 葛兰素卫康
- 固特异
- 国际造纸
- 哈特福德保险
- 贺曼
- 花旗银行
- 惠尔浦
- 惠普
- 康柏



- 柯达
- 壳牌
- 可口可乐
- 911 急救电话
- 蓝十字盾医疗保险
- 朗讯
- 联邦快递
- 洛克希德马丁
- 万豪酒店
- 奔驰
- 美孚
- 美国大学生篮球联赛
- 美国电话电报公司
- 美国国家银行
- 美国汽车协会
- 美国陆、海、空军核潜艇部队
- 美联航
- 美林证券
- 美赞臣
- 摩根士丹利
- 纽约证券交易所
- 诺斯通
- 宝洁
- 品食乐
- 苹果电脑
- 雀巢
- 莎莉
- 施乐
- 时代华纳
- 史密斯－克林－比康公司
- 太平洋世纪金融
- 通用电话电子
- 通用汽车
- 微波世纪电信
- 沃尔玛
- 美国西南航空
- 希尔顿集团
- 信诺
- 雅芳
- 雅培
- 佐治亚太平洋
- Avis
- Bauer
- Budget
- 3Com
- Greyhound
- Home
- Savings
- IBM
- Oceaneering
- Peg-Boys